



Ministério da Educação – MEC

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Diretoria de Educação a Distância – DED

Universidade Aberta do Brasil – UAB

Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP

EURICO FERNANDO MELO LEITE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UMA
ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE –
CAMPUS RIO BRANCO**

Rio Branco - AC

2015

EURICO FERNANDO MELO LEITE

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UMA
ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE –
CAMPUS RIO BRANCO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração Pública
do Programa Nacional de Formação em
Administração Pública – PNAP – da
Universidade Aberta do Brasil – UAB.

Orientadora: Ana Claudia Farranha Santana

Rio Branco - AC

2015

Leite, Eurico Fernando Melo
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Uma análise na Universidade
Federal do Acre – Campus Rio Branco
87 p; 30 cm

TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)
Universidade Aberta do Brasil – UAB- Brasília/BS, 2º Sem. 2015
Orientadora: Profª. Ana Claudia Farranha Santana

Referencial Bibliográfico: p. 19-41
Palavras Chaves: Qualidade de Vida no Trabalho – Universidade Federal do
Acre – Serviço Público.

Dedico,

Para aqueles que tanto por mim se dedicaram, meus pais Gildson Pismel e Rosa Maria, e meu irmão Felipe Leite

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por me conceder tal dádiva. Dar-me paciência e motivação para seguir em frente, mesmo nos momentos adversos.

Em segundo lugar, minha família, pelo suporte nos momentos difíceis, apoio psicológico, e, sobretudo, pelo amor e união.

Agradeço também aos tutores (professores), que se mostraram dispostos a ajudar, fazendo o máximo para tirar dúvidas, ouvir reclamações, problemas e tentar saná-los dentro de suas possibilidades.

Agradeço a equipe de profissionais da Universidade Federal do Acre – UFAC pelo tempo despendido na atividade, atenção e credibilidade debitada no processo.

Aos meus primeiros passos na arte da administração pública.

E todos aqueles, que diretamente ou indiretamente corroboraram para que se chegasse até esse momento.

Muito obrigado!

Eurico Fernando Melo Leite

RESUMO

O presente trabalho debruça-se sobre uma análise da qualidade de vida no trabalho (QVT) na Universidade Federal do Acre – UFAC, campus Rio Branco; tendo para isto a colaboração de servidores docentes e não docentes do quadro efetivo da instituição. Buscou-se compreender se as ações de QVT já pontualmente empreendidas na organização recebem o devido suporte da alta administração da instituição, recorrendo-se do ponto de vista teórico-metodológico às contribuições de diversos estudiosos sobre a temática, com destaque para Walton (1973) e Hackman-Oldham (1975) substanciais à elaboração dos instrumentos avaliativos, bem como, o devido tratamento dos dados. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo de caso se fora a aplicação de questionários estruturados. Os resultados apontam que muitas atividades já têm recebido o devido patrocínio do nível estratégico da organização, em especial as relacionadas às condições de trabalho, porém ainda existem certas lacunas que precisam ser mais bem trabalhadas, como o grau de intensidade e repetição das atividades no ambiente de trabalho.

Palavras Chave: Qualidade de Vida no Trabalho – Universidade Federal do Acre – Serviço Público

ABSTRACT

The present work focuses on a life of quality analysis at work (QVT) at the Federal University of Acre - UFAC, Rio Branco campus; having for this collaboration servers teachers and non-teaching staff of the permanent staff of the institution. He sought to understand whether the QVT actions have occasionally undertaken in the organization receive proper support from senior management of the institution, are resorting to this, the theoretical and methodological point of view, to the contributions of many scholars on the subject, highlighting Walton (1973) and Hackman-Oldham (1975) substantial to the development of evaluation tools, as well as the proper treatment of the data. The methodology used to develop the case study was the application of structured questionnaires. The results show that many activities have already received the sponsorship because the strategic level of the organization, especially those relating to working conditions, but there are still some gaps that need to be better treated, such as the intensity and repetition of the activities in the workplace.

Key Words: Quality of Life at Work – Acre's Federal University – Public Service

LISTA DE SIGLAS

AT – Autonomia

FB – Feedback

IES – Instituto de Ensino Superior

IT – Identidade da tarefa

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PMT – Potencial Motivador do Trabalho

PRODGEPI – Pró Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

ST – Significado da Tarefa

UFAC - Universidade Federal do Acre

VT – Variedade da Tarefa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do conceito de QVT	28
Quadro 2: Conceitos de QVT	29
Quadro 3: Modelos teóricos de QVT	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Categorização dos Servidores Públicos.....	53
Tabela 2: Análise dos indicadores	55
Tabela 3: Análise Questionário 1	80
Tabela 4: Análise Questionário 2	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Item 1.1.....	55
Gráfico 2:Item 1.2.....	55
Gráfico 3: Item 2.1.....	56
Gráfico 4: Item 2.2.....	56
Gráfico 5: Item 2.3.....	56
Gráfico 6: Item 2.4.....	56
Gráfico 7: Item 2.5.....	57
Gráfico 8: Item 2.6.....	57
Gráfico 9: Item 3.1.....	58
Gráfico 10: Item 3.2.....	58
Gráfico 11: Item 3.3.....	58
Gráfico 12: Item3.4.....	58
Gráfico 13: Item 3.5.....	59
Gráfico 14: Item 4.1.....	59
Gráfico 15: Item 4.2.....	59
Gráfico 16: Item 4.3.....	59
Gráfico 17: Item 5.1.....	60
Gráfico 18: Item 5.2.....	60
Gráfico 19: Item 5.3.....	61
Gráfico 20: Item 6.1.....	61
Gráfico 21: Item 6.2.....	61
Gráfico 22: Item 6.3.....	61
Gráfico 23: Item 6.4.....	62
Gráfico 24: Item 7.1.....	62
Gráfico 25: Item 7.2.....	62
Gráfico 26: Item 7.3.....	62
Gráfico 27: Item.8.1.....	63
Gráfico 28: Item 8.2.....	63
Gráfico 29: Item 1.....	63
Gráfico 30: Item 2.....	63
Gráfico 31: Item 3.....	64

Gráfico 32: Item 4.....64

Gráfico 33: Item 5.....64

Gráfico 34: Item 6.....64

Gráfico 35: Item 7.....65

Gráfico 36: Item 8.....65

Gráfico 37: Item 9.....65

Gráfico 38: Item 10.....65

Gráfico 39: Item 11.....66

Gráfico 40: Item 12.....66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Formulação do Problema.....	15
1.1.1Contextualização	15
1.1.2Identificação do problema	15
1.2 Objetivo Geral	16
1.3 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Delimitação do Estudo	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O Indivíduo e o Trabalho.....	19
2.1.1Trabalho e sociedade	20
2.2 A preocupação por Qualidade de Vida no Trabalho	23
2.2.1Origem e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho	23
2.2.2Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	28
2.2.3Critérios e Indicadores de QVT.....	30
2.2.4Desafios na promoção de um programa de QVT	32
2.2.5Qualidade de vida no trabalho e conflitos no setor público	35
2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	37
2.3.1Avaliação da QVT segundo o modelo teórico de Walton	39
2.3.2O modelo de Hackman-Oldham e o potencial motivador do trabalho	41
3 MÉTODO DE PESQUISA	43
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	43
3.2 Caracterização do objeto ou fenômeno de estudo	44
3.3 Universo e Amostra de Pesquisa	45
3.4 Descrição dos Instrumentos de Pesquisa	47
3.5 Procedimentos de coleta de dados	48
3.6 Procedimentos de análise de dados	50
3.7 Limitações do Método	52
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
4.1 Categorização dos Servidores Públicos.....	53

4.2	Análise dos resultados	54
4.2.1	Análise do primeiro questionário	55
4.2.2	Análise do segundo questionário	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	67
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS	74
	QUESTIONÁRIO I.....	75
	QUESTIONÁRIO II.....	78
	APÊNDICE B – ANÁLISE TABULAR.....	80
	ANÁLISE QUESTIONÁRIO I.....	80
	ANÁLISE QUESTIONÁRIO II.....	84

1 INTRODUÇÃO

Com origem nas experiências do setor privado, os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT - vêm ganhando novos contornos e contribuições na medida em que evoluem os modelos de gestão de recursos humanos (RODRIGUES, 2002) e que o aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho com foco na melhoria dos resultados adquirem importância (FERNANDES, 1996). Ocorre que esse movimento também vem ganhando força no âmbito das instituições públicas, seja pelo crescente engajamento no aprimoramento dos serviços prestados à população, seja pelo manifesto desejo de oferecer respostas efetivas aos anseios da sociedade (RAMOS, 2008).

A despeito de uma aparente desconexão entre os temas destacados, há que se admitir o estreito diálogo que estes mantêm entre si. Considerando que resultados institucionais positivos decorrem do esforço qualificado de servidores públicos que, cientes do valor público do trabalho que desenvolvem, tanto mais se dedicam aos propósitos institucionais quanto mais valorizados se sentem em seu ambiente de trabalho (COSTA, 2006)

Esse entendimento encontra respaldo em Maximiano (1992), que, entendendo a organização como uma combinação de esforços individuais orientados à realização de propósitos coletivos, reconhece nos colaboradores o elemento-chave, sem o qual a mudança não acontece. Desse reconhecimento, emerge a percepção da relevância da introdução de práticas integradas de QVT em ambientes institucionais, como estratégia orientada à retenção e desenvolvimento de talentos profissionais e à motivação do servidor para o trabalho (ROCHA, 2012).

Para Fernandes (1996), apesar da reconhecida incapacidade de um programa de QVT resolver a totalidade dos problemas relacionados à produtividade na organização, inexistem dúvidas quanto à influência que suas ações exercem sobre o desempenho dos seus colaboradores e sobre o consumo de recursos materiais. Nesse condão, reforça Merino (2000) que as ações de QVT influenciam positivamente o desempenho organizacional, bem como contribuem para a melhoria nas condições físicas, psicológicas, laborais dos colaboradores.

Para favorecer a reflexão sobre as práticas de QVT em instituições públicas, optou-se pelo desenvolvimento da presente investigação na forma de um estudo de caso na Universidade Federal do Acre –Campus Rio Branco – cujo contexto institucional possibilitou a coleta de amostra representativa de dados junto ao público-alvo da pesquisa – funcionários do quadro efetivo da referida instituição-por meio da aplicação de questionários estruturados

com questões fechadas baseadas nos modelos teóricos de Walton e Hackman-Oldham. A análise dos questionários e o devido tratamento dos dados possibilitaram gerar conclusões que irão nortear a investidura de ações com vista a sanar ou até mesmo dirimir o problema de pesquisa.

1.1 Formulação do Problema

1.1.1 Contextualização

Federalizada em 5 de abril de 1974, com a publicação da Lei nº 6.025, a Universidade Federal do Acre – UFAC - é hoje referência em educação superior naquele Estado. Sediada em Rio Branco, a UFAC vem investindo na ampliação de suas unidades acadêmicas, hoje dispersas em três campus e cinco núcleos educacionais, que juntas contam com força de trabalho composta por 1.470 (mil quatrocentos e setenta) servidores, sendo 754 (setecentos e cinquenta e quatro) docentes e 716 (setecentos e dezesseis) técnico-administrativos¹.

Na estrutura organizacional da UFAC, a unidade responsável pela gestão da Política de Recursos Humanos é a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODGEP, órgão de assessoramento da Reitoria da Universidade encarregado na coordenação de iniciativas isoladas orientadas ao apoio e acompanhamento do servidor no ambiente de trabalho e à promoção da saúde preventiva e o bem-estar dos servidores.

1.1.2 Identificação do problema

Conforme destacado no item 1.1.1, os servidores da UFAC são hoje beneficiados com um conjunto de iniciativas de QVT coordenado pela PRODGEP. Ocorre que estas medidas assumem um caráter isolado e, por razões desconhecidas, ainda não foram formalmente organizadas na forma de um programa, condição que sugere um inexpressivo apoio da alta Administração da instituição ao desenvolvimento de ações dessa natureza e suscita a proposição da seguinte questão de pesquisa:

“A despeito do comprovado potencial de influência que exercem sobre o desempenho institucional, as iniciativas orientadas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho recebem um efetivo patrocínio da administração da Universidade Federal do Acre?”

¹ As informações são referentes ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional de 2015. Disponível em <<http://www.ufac.br/portal/docs/PDIfinal.pdf>>. Acesso em 14 de Agosto de 2015.

1.2 Objetivo Geral

No sentido de oferecer resposta à questão de pesquisa apresentada, objetiva o presente estudo contribuir para a integração das ações de QVT em curso na UFAC.

1.3 Objetivos Específicos

- Definir critérios de avaliação das práticas de QVT à luz dos modelos teóricos de Walton e Hackman-Oldham.
- Avaliar as práticas de QVT instituídas na UFAC com base nos critérios previamente estabelecidos;
- Identificar os fatores que, na perspectiva dos funcionários da UFAC, devam ser priorizados em um programa de qualidade de vida no trabalho daquela Instituição;
- Indicar alternativas à integração das ações de QVT pontualmente empreendidas no âmbito da UFAC.

1.4 Justificativa

A escolha do presente tema justifica-se pela necessidade de identificar os reflexos que a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT– proporciona aos colaboradores da organização em suas rotinas laborais bem como ao fluxo de informações, atividades e conhecimentos que a Universidade, enquanto instituição de referência na formação crítica, ética e cidadã, é capaz de proporcionar à sociedade.

A qualidade, – mais que uma virtude, – revela uma necessidade inerente à condição humana. Por tal premissa, o ambiente de trabalho deve ser visto como um ambiente satisfatório e agradável, e não como um local que dê a sensação de punição, desânimo, fadiga e até mesmo preguiça (BARROS, 2013).

A QVT torna-se, nesse sentido, um importante instrumento de aferição da qualidade em ambiente laboral através da contribuição holística dos atores sociais. Essa atuação sistêmica é passível de propiciar diagnósticos cada vez mais próximos à realidade na qual a organização se encontra. Dessa forma, percebe-se clara a identificação de processos, rotinas e ações que contribuem ou não para a eficiência organizacional, como também em relação a aspectos psicossociais voltados a promoção do bem estar social (ROCHA, 2012).

Essa análise de desempenho exprime uma utilidade para a universidade, uma vez que trabalha a relação de aspectos internos e externos relacionados com o ambiente laboral. Muitas são as dimensões que podem ser otimizadas, melhoradas e mais bem trabalhadas por parte dos gestores a fim de proporcionar melhores resultados, tanto em termos de eficácia, quanto em ações paliativas voltadas à saúde, segurança e bem estar do trabalhador no seu recinto de trabalho (ROCHA, 2012).

Dentre tantas outras instituições possíveis, a organização tida como base para a realização desse estudo firmou-se como sendo a Universidade Federal do Acre – UFAC, campus Rio Branco. Tal escolha decorre da necessidade de uma pesquisa que preze pela relação que se estabelece entre a qualidade de vida no trabalho com o estado físico e psicológico aos quais os servidores do quadro efetivo são expostos. É provável que a retroalimentação oriunda das experiências cotidianas e vivências individuais em muito auxilie no diagnóstico de um programa de QVT que disponha de um campo de ação congruente, viável, e em consonância a realidade da instituição.

Acrescente-se que, ainda não se é nítida a existência de consenso entre os integrantes da alta administração da UFAC quanto à relevância estratégica de iniciativas orientadas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no sentido de agregarem valor a vida funcional do colaborador.

Diante do exposto, depreende-se que a relevância do presente estudo reside em proporcionar uma análise planificada que possa identificar oportunidades de melhorias nas práticas de QVT já empreendidas, com base nas perspectivas dos colaboradores da instituição, no sentido de oferecer respostas mais eficazes as demandas organizacionais.

De toda forma, espera-se que a presente pesquisa possa servir de estímulo para outras iniciativas orientadas a promoção da qualidade de vida no trabalho em organizações públicas, através de uma exaustiva e aguçada atividade de planejamento e ações correlatas com vista a subsidiar a adoção de exercícios aportados no princípio constitucional da eficiência.

1.5 Delimitação do Estudo

Um dos grandes impasses que surgem da investigação da qualidade de vida no trabalho nas organizações contemporâneas decorre das idiossincrasias e peculiaridades dos fatores humanos, que, por suas predileções muita das vezes distintas, divergem quanto a importância que se é dada à abrangência e extensão de determinadas atividades. (BARROS, 2013).

Sob esse ponto de partida, pretende-se desenvolver um estudo que leve em consideração em termos de abrangência as vivências e percepção dos colaboradores do quadro efetivo organizacional, bem como, em termos de extensão o esteio dos modelos teóricos de Walton e de Hackman-Oldham, estudiosos que irão estipular as dimensões às quais o presente estudo irá se ater, por meio de critérios e indicadores cientificamente comprovados.

É relevante citar que essa produção irá levar em consideração apenas os aspectos aos quais os modelos teóricos abrangerem, não tendo, portanto, outras variáveis e formas de contribuição na aferição das ações de QVT empreendidas na organização em questão.

Não é do interesse do trabalho se ater as causas que motivaram a adoção e preferência de determinadas ações de QVT à outras, nem impor a adesão de um programa de QVT pronto e acabado, que pouco dialogue com as necessidades da instituição.

O que pretende-se fazer é identificar a percepção dos funcionários da instituição quanto ao atual panorama a que passa a organização em termos das ações de QVT existentes, de tal forma, a proporcionar inferências e analogias quanto ao compromisso e alinhamento da alta gestão quanto ao estabelecimento de um programa de qualidade de vida, passível de confrontação empírica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo dispõe de uma contribuição teórica acerca da qualidade de vida no trabalho. Está estruturado em três tópicos. O primeiro deles denominado “o indivíduo e o trabalho” traz uma perspectiva voltada a dimensão do trabalho e sua importância enquanto instrumento de participação social e identidade humana, desvelando uma análise histórica da relação entre o trabalho e a sociedade

O segundo tópico versa sobre a preocupação por qualidade de vida no trabalho nas organizações contemporâneas. Se é traçado uma perspectiva histórica sobre o tema em questão e sobre alguns fatores e indicadores que contribuem para com a qualidade de vida no trabalho. Traz ainda uma discussão acerca dos programas de QVT, como também sobre a qualidade de vida no trabalho no setor público

O terceiro tópico, por fim, traz a contribuição dos modelos teóricos de QVT, com ênfase nos modelos de Walton e Hackman-Oldham, instrumentos utilizados para a produção do presente estudo de caso.

2.1 O Indivíduo e o Trabalho

É certo que o trabalho, muito mais que uma forma de preencher a lacuna da necessidade de sobrevivência da condição humana, ocupa um espaço de destaque na vida das pessoas. Todo trabalho exige certa quantidade de energia física e psicológica que se é despendida, característica essa que recebe o nome de força de trabalho. O trabalho dentro dessa conotação vem a ser o resultado que se pode auferir da força de trabalho. (MORETTI, 2003).

Trabalhar é uma das formas que o ser humano encontrou para desenvolver suas habilidades e entrar em contato com seus semelhantes em um processo de auto-afirmação e expressão, que levam ao inconsciente dito do autoconhecimento de suas habilidades e potencialidades (VASCONCELOS, 2001).

Ao longo da história, o trabalho foi produto de debates e teorias em diversos campos do saber. Muitos estudiosos investiram seus esforços na tentativa de mensurar e concatenar relações e inferências que pudessem explicar a necessidade do trabalho (MORETTI, 2003).

Este entendimento ao ver de Vasconcelos (2001), produz implicações de uma impessoalidade ímpar. Ainda segundo o referido autor, muitas respostas quanto ao verdadeiro

sentido do trabalho convergem para o senso comum: Como em favor de se sentir útil a sociedade – com isto, entende-se a necessidade de se ser tido como uma parte integrante desse massivo e complexo arranjo que é a sociedade e suas relações –, além disso, Vasconcelos (2001) pontua a óbvia necessidade pela subsistência e perspectiva de uma vida futura melhor.

Tal consideração simbólica permite ver que o trabalho formou a consciência da sociedade, “legitimando aqueles que não se enquadram na condição de trabalhadores, um título de vadios, ou seja, pessoas sem dignidade, que não merecem nenhuma consideração enquanto cidadãos ativos na sociedade” (BEZERRA, 2005, pág.43). Generalizando juízos de valores em torno desse preceito que contribui com a exclusão e marginalização do indivíduo que não trabalha.

Sobre tal temática, Costa (2006) defende que:

O trabalho se transformou em objeto de desejo e obrigação social, produzindo estigmas em relação àqueles que não conseguiam se inserir na sociedade enquanto trabalhadores. Dessa forma, os indivíduos que por vários motivos não se inserem nesse quadro lhes é produzido estigmas, causando dor no seu ego. (COSTA, 2006, pág.133).

Sendo assim, o trabalho, mais que instrumento da identidade humana, assume um caráter coercitivo, uma obrigação que o indivíduo tem que se submeter para que a custos penos se sinta membro de determinada sociedade ou círculo social.

Nessa ótica o trabalho deixa de representar um meio de realização pessoal e passa a transparecer uma atividade compulsória de fadiga e martírio, que as pessoas aceitam puramente com a intenção de sobreviverem. A difusão desse ponto de vista acarreta consequências gravíssimas para a sociedade como um todo. Muitas das vezes, para não ter questionada suas dignidades e egos as pessoas aceitam serem submetidas a longas, humilhantes e exaustivas jornadas de trabalho por remunerações até mesmo baixíssimas em condições de precariedade e insalubridade (COSTA, 2006)

É sobre essa perspectiva que merece ser debatida a necessidade do incentivo da qualidade de vida em ambiente laboral, para que o trabalho venha a ser visto como um processo natural transformador e promotor da cidadania na qual o seu exercício desvincule-se a uma imagem negativa e punitiva.

2.1.1 Trabalho e sociedade

Ao longo da história a prática do trabalho passou por diversas mudanças tanto na forma de ser compreendida como em detrimento da conjuntura de sociedades. Muitas são as transformações conceituais e interpretativas que se tem conhecimento. Foi visto como

penitência e castigo, valorizado como uma vocação e missão humana, como garantia de salvação e alienação, e atualmente como resultado personalista societário. (ROSSATO, 2001).

Desde os tempos mais remotos o trabalho sempre esteve associado a uma visão negativa. Segundo Rossato (2001), a origem da palavra trabalho vem da palavra latina *tripalium* que designava um aparelho formado por três paus aos quais eram atados os presos condenados, ou animais. Isto é, uma conotação que expressa sofrimento, tortura, opressão.

Para a sociedade grega, assim como para outras sociedades antigas como a romana, a atividade humana era dividida em intelectual e física. Enquanto o trabalho intelectual – livre do contato com a matéria – era tido para os seres racionais e livres, o trabalho físico era visto como tarefa dos escravos. (MORETTI, 2003).

Outra corrente que teve significativa contribuição para o conceito de trabalho foi a tradição judaico cristã. Na cultura judia o trabalho assume um caráter punitivo e de castigo, isso porque remonta a doutrina cristã, na qual Adão e Eva viviam em perfeita harmonia no paraíso, e em decorrência do pecado são de lá expulsos, tendo que agora trabalhar para a sobrevivência. Essa linha ideológica se mantém com a difusão do cristianismo acompanhada a atividade de meditação e contemplação. (FROSSARD, 2009).

Na idade média o trabalho passa a ser evocado como uma missão, um propósito divino para o homem, que, ciente de sua posição em detrimento do nascimento, trabalha como forma de se redimir por seus pecados e garantir a sua salvação. (FROSSARD, 2009).

Com a reforma protestante, Rossato (2001) entende que o conceito de trabalho passa por uma profunda mudança. Isso se deve em especial às contribuições de Lutero, que concebe toda ocupação como um modo de servir a Deus, e entende o ócio como uma atividade prejudicial - apesar de reconhecer que o trabalho se deva ainda em decorrência do pecado do homem -.

Com o início das relações capitalistas e o afloramento da ciência e da técnica, o homem passa a ser encarado de uma nova forma, como também suas atividades. É com a revolução industrial que surge a necessidade de se adotar novas formas de gestão de trabalho baseadas na especialização de tarefas e na divisão do trabalho (ROSSATO, 2001)

É nesse contexto histórico que surge a escola clássica de administração, marcada pela racionalidade, funcionalidade, objetividade, previsibilidade e eficiência, características essas que ao ver de Frossard (2009) foram de vital importância para a concepção do trabalho como uma mercadoria e garantia de alienação.

A partir da revolução industrial certamente se dá início a organização científica do trabalho. Esse tipo de arranjo coopera para o surgimento posterior de organizações piramidais

extremamente complexas do ponto de vista hierárquico - implicando no desenvolvimento da administração burocrática - devido às correntes necessidades de mecanismos de supervisão e controle impostas pelo cenário organizacional. (BARROS, 2013). O século XIX é assim marcado por essa nova dinâmica mecanicista de produção tida como a mais lógica, racional e eficiente de se estruturar o trabalho do homem nas organizações.

É somente no século XX que a visão humanística é incorporada às teorias administrativas por meio da escola de relações humanas e comportamentais (FROSSARD, 2009). Até então, o fator humanístico era de certa forma negligenciado. A partir dessa escola da administração surgiram estudos que destacam a importância de se ter o ser humano como o principal sujeito da ação. Sobre isso Ramalho (1993), destaca:

A escola de relações humanas procura reconhecer no indivíduo a sua capacidade de criar, participar, inovar, intervir e construir, deslocando a organização de um modelo mecanicista para um mais social, onde o indivíduo passa a ser considerado na sua totalidade, assumindo a posição de gestor do processo. (RAMALHO, 1993, pág. 18)

No cenário nacional, a percepção do valor humano para o trabalho e, em decorrência disso, para o desenvolvimento da sociedade como um todo, encontra respaldo na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que torna o trabalho, pela primeira vez, um direito social. A mesma carta magna atribui à cidadania, à dignidade da pessoa humana, aos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa a categoria de princípios constitucionais fundamentais, isto é, princípios balizadores de todos os demais, aos quais outros princípios se subordinam. (FROSSARD, 2009).

Na conjuntura atual é perceptível a grande e paradoxal transformação que o mundo do trabalho tem passado. O avanço da tecnologia, a informática sofisticada e a automatização de sistemas acabaram que por voltar-se contra o próprio homem ou contra uma parcela significativa da sociedade, isto porque, em menos tempo de serviço se produz cada vez mais bens e serviços, acarretando um fenômeno social indesejado – o desemprego. (ROSSATO, 2001).

O desemprego assim surge em decorrência de um princípio básico da economia – a lei da oferta e da demanda -. Esse fator é motivo de profundo estudo e debates nas economias globais e determinante para a maior especialização do trabalhador em uma única área ou setor. Nesse contexto, Rossato (2001) atribui ao trabalho um caráter personalista societário. Isso se deve a complexidade dos arranjos sociais, que, em um cenário volátil e acirrado, instiga a competição para o que cientista Charles Darwin atribui “lei da sobrevivência” - na

qual o indivíduo mais bem adaptado tende a sobreviver, enquanto os demais estão fadados a um trágico fim.

De toda forma, é interessante ver a evolução do conceito do trabalho ao longo da história, isto porque muitos foram os eventos que contribuíram para que se chegasse aos modelos de trabalho empregados na atualidade.

A modernidade certamente trouxe muitas conquistas quanto à garantia do trabalho, porém essas conquistas não vieram necessariamente acompanhadas de ações voltadas à promoção da qualidade de vida no ambiente laboral. Daí reside à urgência em se ter uma maior preocupação por qualidade de vida no trabalho.

2.2 A preocupação por Qualidade de Vida no Trabalho

As organizações contemporâneas vivem em um cenário cada vez mais dinâmico, volátil e altamente competitivo, em que a busca por resultados e soluções torna-se cada vez mais desafiadora. (RAMOS, 2008) Essa realidade se deve a muitos fatores, em especial a complexidade das organizações, o surgimento de novas tecnologias e a modernização de novos processos. Tendo em vista o descompasso existente entre o desenvolvimento econômico e a melhoria na condição de vida do trabalhador, emerge a necessidade de se discutir às práticas de qualidade de vida no trabalho como forma de se incitar o bem estar dos colaboradores.

2.2.1 Origem e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho

Desde o neolítico o homem aprendeu que a extração, coleta e armazenamento de alimentos era a forma pela qual sua vida tornava-se mais cômoda. Desde então novas formas de trabalho surgiram com vista a tornar mais simples a convivência pacífica e organizada da vida em sociedade, entre elas a caça e a pesca. (BARROS, 2013).

Com o passar do tempo, novas práticas foram sendo dominadas e incorporadas a rotina do ser humano. Após grandes descobertas como o fogo e a roda certamente as formas mais antiquadas de trabalho puderam ser mais bem desenvolvidas e aperfeiçoadas como cita o mesmo autor.

Até então o trabalho esteve sempre associado a sobrevivência. O trabalho só começa a ganhar outras proporções com a consolidação do modo de produção capitalista, na qual o lucro passa a ser fruto da mais valia. (BARROS, 2013).

A primeira Revolução Industrial no século XVIII na Inglaterra é tida como o marco inicial dessa incipiente base ideológica ao qual impôs um novo modelo de organização do

trabalho, baseado na especialização de tarefas e na divisão do trabalho (RODRIGUES, 2002).

Certamente a preocupação com qualidade de vida no trabalho deve datar de outros fatos históricos – em outros contextos e até mesmo outras nomenclaturas. De fato, Rodrigues (2002) entende que o surgimento de tal conceito data de 300 a.C através dos ensinamentos de Euclides sobre geometria, que impactaram significativamente os métodos de trabalho dos agricultores que trabalhavam às margens do rio Nilo, bem como, os ensinamentos propostos por Arquimedes ao propor a lei das alavancas que buscou diminuir o esforço físico dos trabalhadores da época.

Mas, há de se convir, que a qualidade de vida no trabalho, sob um espectro técnico, científico e metódico é uma invenção da sociedade moderna globalizada que emergiu como resultado dos modelos de produção impostos pelo capitalismo.

De acordo com Taylor (1856), Fayol (1941) e Weber (1864) *apud* Barros (2013), essa evolução se deu por uma série de motivos, entre eles os relacionados as mudanças sociais e econômicas vigentes, aos quais se destaca a introdução de máquinas no processo produtivo e o desenvolvimento de uma burguesia mercantil, tais fatos foram propícios ao aparecimento dos modelos clássicos de administração e organização do trabalho, que em muito corroboraram para ações como a separação entre o trabalho físico e o trabalho mental, o desenvolvimento de mecanismos de supervisão e controle, a definição e complexidade das estruturas organizacionais em níveis hierárquicos e muitas outras conquistas.

Para Fernandes (1996),

A origem do termo “Qualidade de Vida no Trabalho” atribui-se a Eric Trist e seus Colaboradores do *Tavistock Institute*, em 1950. Eles desenvolveram uma abordagem sócio técnica da organização do trabalho, agrupando o indivíduo, o trabalho e a organização, com base na análise e na reestruturação da tarefa, buscando melhorar a produtividade, reduzir os conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. (FERNANDES, 1996, pág. 40)

É em decorrência das contribuições de Eric Trist na década de 50 que a qualidade de vida no trabalho passa a ganhar maior visibilidade por meio da publicação em literatura pertinente a área da administração.

Ainda segundo Fernandes (1996), na década de 60 nos Estados Unidos, por meio de novos estudos sobre produtividade e qualidade de vida do trabalhador, houve um crescimento expressivo sobre debates acerca da qualidade de vida no trabalho, mas ainda sobre um aspecto muito embrionário.

A década de 70 representou um marco no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, sobretudo por inúmeros estudos decorrentes da época, entre eles os relacionados aos

fatores psicossociais, herança da psicologia organizacional. É nessa época que se amplia a discussão em torno do conceito de saúde organizacional, que vem acompanhado da ideia de que saúde não é apenas a ausência de doenças, mas sim, o completo bem estar psicológico, biológico e social (FERNANDES, 1996).

A partir da década de 80, com a difusão de estudos sobre a temática, bem como com uma maior observância à conceitos como higiene, saúde e segurança no trabalho, a QVT encontrou um maior reconhecimento na sociedade global em um contexto mais propício ao seu desenvolvimento como cita o mesmo autor.

Rocha (2012) cita que no Brasil, o surgimento de estudos sobre qualidade de vida no trabalho se deu na década de 80 em virtude do cenário organizacional planejado e das exigências impostas pelas novas tecnologias que trouxeram uma nova dinâmica para as práticas laborais, acarretando pressão, insegurança, aumento de responsabilidade, fadiga e stress aos trabalhadores.

A QVT assim surge para elevar a satisfação e a segurança do trabalhador no exercício de seus afazeres, com vista a impactar positivamente a produtividade e eficiência organizacional.

É perceptível então que devido ao contínuo clima de instabilidade e incertezas, decorrentes do aumento da competitividade, as empresas brasileiras tiveram que incorporar os preceitos de qualidade de vida no trabalho como forma de reter os funcionários indispensáveis à organização. Ou seja, além de política de recursos humanos, a QVT assume um diferencial competitivo (VASCONCELOS, 2001).

Apesar das organizações públicas destoarem das empresas privadas quanto a finalidade, uma vez que o setor público não tem interesse em buscar novos mercados como acontece com o setor privado, e o lucro ser então substituído pela presteza nos serviços ao cidadão e a sociedade, é nítida a necessidade que as organizações públicas tiveram de acompanhar os investimentos em políticas de recursos humanos como a qualidade de vida no trabalho com vista a garantir a continuidade e o bom andamento da coisa pública (ROCHA, 2012).

Sendo assim, a QVT pode ser vista por uma linha de pensamento que envolve organizações, pessoas e trabalhos que se preocupa com o bem estar dos trabalhadores e eficácia organizacional, como também a participação dos funcionários como forma de se solucionar ou pelo menos atenuar determinada problemática.

RODRIGUES (1996) *apud* BARROS (2013) contribuem dizendo que:

Uma melhor qualidade de vida no trabalho quer dizer não somente ter melhores condições materiais, mas também buscar melhores condições de ter maior autonomia, participação, condições para o auto desenvolvimento, enfim, ter condições de maior auto-replicação. (RODRIGUES, 1996, pág.41 apud BARROS, 2013, pág. 37)

É nos anos 90, em um contexto de globalização e economias planificadas, muito influenciado por movimentos de qualidade e excelência técnico-gerenciais, que a QVT se consolida por meio de ações e práticas amplamente aceitas (BARROS,2013). Ou seja, não adianta mais só falar sobre qualidade de produtos e serviços, é necessário ampliar o diálogo falando sobre a qualidade de vida das pessoas. Isso é amplificado com o conceito de ergonomia, que advém da engenharia de produção, para exprimir essa exímia interação entre o ser humano e os ambientes do sistema como um todo (BARROS, 2013)

O século XX por sua vez, foi um marco muito grande para a aceitação do conceito e desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho. Questões de equidade e justiça social ganham novos contornos. Uma maior ênfase também é dada as questões comunitárias e as relacionadas ao meio ambiente sob o entendimento de Barros (2013).

É válido ressaltar que estudos relacionados a aspectos comportamentais e motivacionais também em muito ajudaram o melhor entendimento da QVT ao longo do tempo. Costuma-se lembrar dos estudos na *Western Electric Company* (Hawthorne, Chicago) nos Estados Unidos na década de 20 que em muito contribuiu para o surgimento da escola de relações humanas(BARROS,2013).

Muitos teóricos corroboraram grandemente para o desenvolvimento de teorias que pudessem explicar o que motiva o homem a trabalhar de forma satisfatória ou insatisfatória nas organizações. Barros (2013) destaca que uma dessas teorias comportamentais condiz a teoria da hierarquia das necessidades, proposta por Abraham Maslow em 1954. Maslow concebia que as necessidades humanas estavam dispostas em cinco estágios-uma hierarquia por assim se dizer – tais sendo respectivamente: Necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de auto realização.

Como discute Barros (2013) Maslow acreditava que a manifestação de determinada necessidade, implicava obrigatoriamente a satisfação de outra de menor hierarquia. O mesmo teórico assim pôde constatar que nem todas as pessoas poderiam chegar a suprir todas os estágios de necessidades humanos, justamente pela observação previamente discutida.

Outra teoria que merece importante destaque vem a ser a teoria dos dois fatores de Herzberg. Para o teórico, existem dois fatores que explicam e norteiam o comportamento das

pessoas no ambiente de trabalho, sendo eles: Fatores higiênicos e fatores motivacionais (BARROS, 2013).

Rodrigues (1999) *apud* Vasconcelos (2001) entende que os fatores higiênicos tratam de fatores extrínsecos ao trabalhador, como a política e a administração da organização, as relações interpessoais com os supervisores, condições de trabalho, segurança no trabalho, salário recebido, o status e outros.

Já os fatores motivacionais dizem respeito aos fatores capazes de gerar reconhecimento profissional, os que dão significação ao trabalho, como autonomia para realizar determinada função, responsabilidade e confiança na mediação de situações de conflito e outros relacionados ao estímulo do desempenho profissional (VASCONCELOS, 2001).

Não menos importante, outra teoria vastamente aceita no campo das relações humanas voltadas a entender a satisfação dos funcionários no exercício de suas atividades laborais diz respeito à teoria X e Y de Douglas McGregor.

KWASNICKA (2003) *apud* ROCHA (2012) comenta que:

A “Teoria X” de McGregor ostenta que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado, e nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho. No entanto, a “Teoria Y” contempla que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, no entanto, é um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. (KWASNICKA, 2003, pág. 51 *apud* ROCHA, 2012, pág. 16)

Outros estudos também foram de suma importância para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas aos fatores motivacionais em ambiente de trabalho, que, em muito corroboraram para com a evolução e estabelecimento do conceito da qualidade de vida no trabalho nas organizações de uma forma geral.

Nadler e Lawler (1983 *apud* VASCONCELOS, 2001) oferecem uma interessante perspectiva da evolução do conceito de QVT ao longo das décadas, conforme é possível ver no quadro 1 abaixo.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o Indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; Mas, ao mesmo tempo,

	tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3- QVT com um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão de apenas um "modismo" passageiro.

Quadro 1: Evolução do conceito de QVT. Nadler e Lawler (1983 apud VASCONCELOS 2001)

Tal abordagem permite distinguir os diversos enfoques da QVT ao longo do século XX, enquanto um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente laboral. Uma técnica gerencial que surge com o propósito de alinhar conceitos, rever práticas, traçar rotinas a fim de melhor gerir a qualidade no ambiente de trabalho.

2.2.2 Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT é amplamente conceituada através de aspectos como o aperfeiçoamento das condições físicas no ambiente de trabalho, redução da jornada trabalhista e incentivos salariais, o que não é, de modo algum, errado de se associar. Mas, sob uma ótica mais generalista, é certo que essa não se limita a estes, uma vez que muitos são os aspectos que podem elevar a satisfação e a produtividade nas organizações contemporâneas, por isso se incentiva que os gestores estejam atentos a realidade organizacional para o melhor

direcionamento de políticas de gestão de recursos humanos de forma a gerar um impacto mais efetivo nas instituições e ganhos para a sociedade (ROCHA, 2012).

Segundo Chiavenato (1996 apud BARROS, 2013), a qualidade de vida no trabalho representa o “grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através de suas experiências na organização.”

O renomado estudioso entende que as organizações são inventadas pelo homem de forma a melhor se adaptarem às circunstâncias ambientais com a finalidade de se manterem competitivas. Se essa adaptação é alcançada então a organização pode ser tidacomo eficaz.

França (1997), por sua vez, entende que:

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias, inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnósticos, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.” (FRANÇA,1997, pág. 25)

Essa perspectiva concebe a qualidade de vida no trabalho como uma filosofia gerencial capaz de proporcionar uma visão sistêmica do clima organizacional orientada no sentido de buscar meios exequíveis de tornar a convivência no trabalho o mais satisfatória possível para os colaboradores, como também, propiciar o desenvolvimento em suas inúmeras vertentes.

Muitas são as definições que procuram delimitar com precisão o real significado do que vem a ser a qualidade de vida no trabalho. No que se refere a conceituação evolutiva alguns importantes autores merecem destaque. Sobre isso Merino (2000), cita estudiosos como Guest (1973), Davis (1981), Fernandes e Becker (1988), Fernandez (1989), Vieira e Hanashiro (1990), Vieira (1996) e Limongi-França (2003) que trazem as seguintes contribuições:

GUEST (1979)	“[...] Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo do seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas de trabalho”
DAVIS (1981)	“Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados”.
	“Trata de reagrupar todas as experiências da

FERNANDES e BECKER (1988)	humanização do trabalho e que orientam em função do que se tem convencionado denominar democracia industrial.”
FERNANDEZ (1989)	“Existe qualidade de vida no trabalho quando os indivíduos podem satisfazer suas necessidades pessoais importantes, através da organização em que atuam”.
VIEIRA e HANASHINO (1990)	“Trata-se da extensão de todas as funções de qualquer natureza a nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais”.
VIEIRA (1996)	“Um conjunto de fatores, que se fazendo presente nas organizações, proporcionam aos trabalhadores um bem-estar físico, mental, econômico e social”
LIMONGI- FRANÇA (2003)	“Conjunto de ações de uma organização que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho”.

Quadro 2: Conceitos de QVT. (MERINO 2000, pág. 17-18) Adaptado

A QVT assim representa um importante indicador do grau de satisfação das pessoas que desempenham determinado trabalho nas organizações. A qualidade de vida se traduz como um respeito à dignidade da pessoa humana, compensando adequadamente os exercícios e funções que lhes são impostos.

Atualmente, programas de qualidade de vida no trabalho têm sido muito difundidos por organizações que procuram manterem-se competitivas em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico, volátil e acirrado. Os programas de QVT são assim, não mais vistos como um capricho ou uma bondade ou tão somente como um diferencial competitivo. O investimento nos recursos humanos passa a ser a chave principal para o sucesso de qualquer negócio, seja no setor privado como no serviço público (BARROS, 2013).

2.2.3 Critérios e Indicadores de QVT

O teórico Fernandes (1996), em sua obra intitulada “Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar” destaca dois importantes focos para uma definição operacional concreta de QVT. A primeira delas versa sobre a preocupação desta com o impacto do

trabalho sobre as pessoas, assim como para a eficiência das organizações; enquanto a outra, sobre a ideia de participar na resolução de problemas e confrontos organizacionais.

Por outro lado, Rocha (2012) concebe como premissa à operacionalização da qualidade de vida no trabalho a observância dos fatores organizacionais, ambientais e comportamentais de forma bem administrada e corretamente combinada, de tal forma a elevar o nível de satisfação das pessoas e trazer reflexos na produtividade.

De qualquer forma, encontra respaldo em ambos teóricos o fato da qualidade de vida no trabalho ser vista dentro do complexo social e não de forma arbitrária, isto é, não há sentido ter qualidade no trabalho isolada da vida do indivíduo, isto é, uma análise limitada ao ambiente interno, a QVT nesse sentido, existe como forma de tornar o trabalho uma atividade natural, capaz de gerar satisfação e bem estar dentro e fora dele.

Fernandes (1996), após uma densa análise acerca da qualidade de vida no trabalho, deduz quatro indicadores aos quais se apóiam os elementos chave de QVT. Sendo eles:

- **Melhorias no ambiente de trabalho:** Que envolvem análises de clima e cultura organizacional, atenção ao meio ambiente físico, a aspectos ergonômicos e assistenciais dentre outros.
- **Inovações no sistema de recompensa:** O que inclui maior observância ao sistema remuneratório como um todo.
- **Reestruturação da natureza básica do trabalho:** Que permite enxergar o redesenho de cargos, funções e atribuições, como também, a existência de grupos de trabalhos, potencialidades individuais e outras.
- **Resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis:** Dialogando com a proposição de sugestões, análises de desempenho, inovações e o devido feedback.

O mesmo autor chama atenção para fatores que, a seu ver, são tidos como elementos chave no alcance da QVT, e que, dependendo do seu competente gerenciamento, são capazes de proporcionar situações favoráveis imprescindíveis ao melhor desempenho e produtividade. Estes critérios se encontram abaixo discriminados:

- **Condições de trabalho:** Diz respeito a todo tipo de situação que permite definir e distinguir características e peculiaridades laborais tais como limpeza, segurança, higiene, bem estar e outras.
- **Saúde:** O conjunto das ações preventivas e assistenciais que podem ser proporcionadas pelas instituições aos seus colaboradores.

- **Moral:** Consonância entre a efetividade das ações gerenciais e a posição do profissional, influenciando variáveis como reconhecimento, obediência, ética e postura.
- **Compensação:** Visa levantar o grau de satisfação do funcionário no que tange a política de remuneração, as gratificações e os benefícios.
- **Participação:** Envolve o engajamento e o compromisso dos colaboradores no desenvolvimento de um novo projeto, ação ou ideia empreendida pelas lideranças.
- **Comunicação:** Permite o conhecimento do fluxo de informações, de atividades que estão sendo desenvolvidas, bem como, de prazos, estatutos, regulamentos e correlatos intrínsecos a natureza e realidade organizacional.
- **Imagem da Organização:** Faz referência ao conjunto de características que se permite reconhecer o valor, o mérito e o diferencial de cada organização frente a outra
- **Relação Chefe-Subordinado:** Diz respeito a convivência profissional, que deve ser prezada pelo respeito à dignidade humana, entre chefe e subordinado.
- **Organização do trabalho:** Faz menção a forma ao qual o trabalho obedece, ao ritmo que se é imposto, as exigências que são tidas como requisitos e outras características estruturais.

Tal diagnóstico em muito contribui para a operacionalização da QVT, sobretudo por instrumentalizar critérios que devem ser analisados de forma minuciosa e contextualizada. A não observância à estes critérios não invalida a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho, porém, é certo que tais orientações em muito permitem um plano mais aguçado, condizente com o que se espera de um programa de QVT compatível com a realidade organizacional.

2.2.4 Desafios na promoção de um programa de QVT

Chiavenato (1999) *apud* Oliveira (2006) contribui dizendo que o que distingue a administração de recursos humanos das demais áreas da organização é o seu ambiente singular de operações. Isso quer dizer que administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, tais como produção, materiais, produtos, finanças ou tecnologia, porque envolve algumas dificuldades específicas que constituem verdadeiros desafios.

A promoção de um programa de QVT certamente não é algo fácil, envolve o enlace e a combinação de variáveis como tempo, disposição e recursos por parte da gestão de recursos

humanos para que efetivamente aconteça. Um programa de qualidade de vida no trabalho nada mais é que o alinhamento de ações voltadas a promoção da qualidade de vida em uma dada organização, tidas essas sobre o devido registro formal, oriundo do diagnóstico do conjunto de ações que devem nortear o desenvolvimento e capacitação do servidor. (FROSSARD, 2009).

Frossard (2009) entende que assim como um plano de ações, um programa de QVT dispõe de elementos como missão, objetivos, justificativa, estratégias e metas para sua existência. Nesse sentido, é interessante que seja criada uma comissão com a finalidade de elaborar, implementar, divulgar e avaliar periodicamente o programa, como forma de até mesmo firmar parcerias, buscar patrocínios e doações, buscando minimizar os custos operacionais.

As principais ações de um programa de QVT estão voltadas para muitas dimensões. Frossard (2009) estrutura as principais ações de QVT em quatro eixos estratégicos, que buscam contribuir para com as organizações que estudam a possibilidade de implementar um possível programa de QVT. Estas são:

- **Desenvolvimento de atividades técnicas (educação ambiental, cultura e aprendizagem):** Essa dimensão dialoga com a criação de grupo de teatro, elaboração e divulgação de projetos educativos; formação de agentes multiplicadores ambientais; apoio ao programa do consumo e reciclagem de material de expediente; criação de espaços para apresentação de técnicas, trabalhos, teses, produtos, criações e inovações voltadas para as missões das diversas unidades da agência; premiação anual ao melhor servidor padrão; criação de um espaço para registro dos dons e habilidades dos servidores; informativo da Gerência de Gestão de Pessoal, tornando pública as atividades relevantes (publicações, eventos, reuniões e seminários), e demais relacionadas.
- **Desenvolvimento de atividades sociais e integrativas (arte, criatividade e responsabilidade social):** Condiz aos conceitos de caminhadas ecológicas, formação de coral, participação nos programas de qualidade de vida de outras instituições e órgãos, mostra de talentos com organização de exposições artísticas e artesanais, criação de uma equipe de promoção e eventos, participação em campanhas e eventos sociais, visitas e colaboração junto a instituições parceiras e outras.
- **Desenvolvimento de atividades de conscientização e prevenção (saúde):** Tal dimensão considera aspectos como reservar um espaço para aplicação de práticas relativas à prevenção de doenças como problemas de coluna, lesão por esforços

repetitivos; promover a saúde através de controle médico de saúde ocupacional, exames periódicos, acompanhamento do perfil de saúde da força de trabalho, formação de monitores de qualidade de vida; campanhas sobre diabetes, hipertensão, stress, obesidade, câncer, drogas, ginástica laboral, saúde bucal, vacinação, doação de sangue; convênios com farmácias, drogarias, óticas e associações de classe e dentre outras.

- **Desenvolvimento de atividades físicas e recreativas (corpo):** Formação de equipes de atletas para competição em jogos entre as agências e outros órgãos do governo federal; futebol de campo e de salão, voleibol; caminhadas em grupo e corridas; na hora do almoço: sessões de cinema, aulas de pintura, aulas de yoga, capoeira, dança de salão, ginástica localizada e massoterapia; montagem de sala de recreação, leitura e jogos; torneios esportivos beneficentes para arrecadar doações voluntárias para instituições filantrópicas.

Esse conjunto de ações, de fato, contribui para um programa de qualidade que valoriza o bem estar do servidor, bem como, busca seu melhor desenvolvimento e aperfeiçoamento. Isso não quer necessariamente dizer que um programa de QVT legítimo deva conter todas as ações anteriormente citadas. Como é do conhecimento de Frossard (2009), cada organização deve conhecer muito bem as necessidades de seus colaboradores, a fim de proporcionar vantagens e iniciativas que melhor se adaptem à realidade organizacional. Dessa forma se produz um programa objetivo, conciso e basilar para os indivíduos.

No entanto, é nítido perceber que muitas são as barreiras que põe em xeque a efetiva promoção de um programa de QVT nas organizações como um todo.

Coutinho e Franken (2009) *apud* Limongi-França (2004) asseguram que existe uma grande distância entre discurso e prática. É natural que todos achem importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imprevisto enquanto investimentos de médio e longo prazo são esquecidos.

Os teóricos Coutinho e Franken (2009) fazem duras críticas ao imediatismo que prevalece em boa parte das instituições contemporâneas decorrentes da falta de observância e/ou seguimento do planejamento estratégico. Tais “ajustes” destoam do propósito de prover ações de caráter continuado e efetivo na vida dos colaboradores, causando transtornos significativos na condução das políticas de recursos humanos.

Esse é um campo que precisa ser mais bem trabalhado por parte da alta gestão. Um programa de QVT não pode ficar refém de sua formalização e implementação. A necessidade de avaliação periódica deve ser retroalimentada, com vista a fazer o sistema melhor gerir

respostas as demandas sociais (RAMOS, 2008).

Outro aspecto que merece destaque condiz ao aspecto financeiro. Já é do conhecimento de boa parte dos gestores que a consecução de determinada obra ou projeto depende da aprovação financeira, e na maioria dos casos, os recursos providos são escassos. Decorre que muitas organizações até mostram o interesse em se investir em um programa de QVT por terem ciência da importância do aspecto humano, mas as vezes, deixam essa visão de lado por uma questão de observância à outras prioridades. Sendo assim, o aspecto financeiro continua a ser um entrave na condução de um programa de QVT e merece ser discutido como comenta o mesmo autor.

Há também que se considerar a pouca concentração de esforços por parte das lideranças em torno de objetivos comuns. É necessário haver disposição para a implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho. Este não deve ser encarado como produto de poucas pessoas, e sim como compromisso coletivo (ROCHA, 2012).

Dessa forma, pode se inferir que a gestão e os colaboradores devem estar engajados quanto onde se pretende chegar, desvelando a necessidade de uma boa comunicação entre os sujeitos, de tal maneira que o êxito na condução das atividades venha a ser apenas uma consequência do alinhamento de performances individuais e coletivas.

2.2.5 Qualidade de vida no trabalho e conflitos no setor público

O setor público já é conhecido por características e peculiaridades que cada vez mais atraem milhares de pessoas a buscar novos horizontes nessa concorrida e cobiçada carreira. A estabilidade, as boas remunerações e as possibilidades reais de crescimento profissional são algumas de tantas outras que ratificam essa premissa. Mas será que, de fato, o ingresso no serviço público é garantia de realização profissional?

O funcionário público é o elo entre o governo e os cidadãos, e por isso, desempenha um papel de suma importância para a imagem que o cliente terá da qualidade do serviço público (DAMASCENO e ALEXANDRE, 2012).

Brandão e Bastos (1999 apud DAMASCENO; ALEXANDRE, 2012) remetem que “ao servidor público é associado a má vontade, a incompetência e a falta de comprometimento”. Isso demonstra a importância de se entender o comportamento das pessoas na esfera pública para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas que ajam no sentido de reter os funcionários na organização, garantindo uma melhor eficiência e produtividade da organização, como também revejam as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. É nítida que a desvalorização do servidor público desfavorece a

motivação no ambiente de trabalho, de tal forma que se conjectura uma situação onde nenhuma das partes sai ganhando. Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho ainda encontra alguns obstáculos no setor público que dificultam seu efetivo exercício enquanto instrumento de gestão de pessoas. Um destes obstáculos condiz ao descompasso entre mandatos de gestão. (ROCHA, 2012).

A descontinuidade dos processos de atividade gestora em muito atrapalha os programas de qualidade de vida no trabalho, isso porque, o que acontece muitas das vezes é que os programas de QVT são associados a políticas de estado e não a políticas de governo. As políticas de governo são fixas e feitas para durar, independente do mandato eletivo, o que transmitem de certa forma, segurança ao trabalhador, o que nem sempre acontece com políticas de estado. (RAMOS, 2008).

Outros obstáculos relacionados a temática advém da existência de diversas situações conflituosas nas mais diversas formas e estágios. É corriqueiro presenciar o despreparo de chefias, perseguições em múltiplas abordagens, culturas de exclusão, entraves burocráticos e muitos outros fatores que vão de encontro ao estabelecimento da qualidade de vida em ambiente laboral, como é do conhecimento do mesmo autor.

É certo que a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho no setor público ainda é muito discreta e embrionária. A institucionalização de programas de QVT podem em muito fomentar a satisfação no ambiente de trabalho, uma vez que criam espaços de motivação e integração social, além de serem funcionalmente mais viáveis à promoção da saúde e segurança do trabalhador (RODRIGUES, 2002).

Os programas de qualidade de vida no trabalho buscam criar uma nova dinâmica à organização de tal forma a torná-la mais humana e saudável, mediante um maior grau de autonomia e participação dos funcionários nesse processo (BARROS, 2013).

Porém, nem sempre é fácil implantar um programa dessa natureza, ainda mais no setor público em que os recursos são escassos. Muitos são os custos marginais que permeiam essa investidura, por isso se faz necessário que os gestores venham a estarem atentos a identificar as prioridades na condução da qualidade de vida no ambiente de trabalho a fim de melhor gerir políticas de recursos humanos que efetivamente estejam alinhadas as necessidades dos colaboradores, em consonância com o melhor trato da verba pública.

No Brasil ainda não existe uma legislação geral que instrumentalize a criação e desenvolvimento dos programas de qualidade de vida no serviço público, porém sua relevância e abrangência são de senso comum como cita Vasconcelos (2001). As instituições públicas tem buscado, a sua maneira, propor ações, medidas e projetos que estejam voltadas a

essa dimensão, procurando suprir lacunas referentes a promoção da qualidade de vida no trabalho como forma de contribuir para com a realização profissional no serviço público (VASCONCELOS, 2001).

Certamente a realização profissional no serviço público é uma temática que demanda estudos cada vez mais precisos e eficazes não sendo atribuída como consequência de um único fator ou dimensão, tendo em vista a complexidade das relações humanas. De fato, o ingresso no setor público pode ser um dos fatores majoritários para a valoração do conceito de realização profissional, mas não encontra necessariamente neste um fim (RAMOS, 2008).

2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Rocha (2012) considera que a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT sofreu muitas mudanças ao longo do tempo. Sendo assim, diversos modelos teóricos foram criados com vista a tornar quantificável um conceito de difícil mensuração.

O quadro abaixo traz uma breve contribuição dos principais modelos de qualidade de vida no trabalho, bem como, as dimensões que estes concebem.

MODELO TEÓRICO	DIMENSÕES CONSIDERADAS
HACKMAN e LAWLER (1971)	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de Habilidade. • Identidade da Tarefa. • Autonomia. • Feedback.
WALTON (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensação justa e adequada. • Condições de trabalho seguras e saudável. • Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas. • Oportunidades futuras para o crescimento contínuo. • Integração social na organização. • Constitucionalismo na organização. • Trabalho e espaço total na vida. • Relevância social do trabalho.
	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de Tarefa.

HACKMAN e OLDHAM (1975)	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade da Tarefa. • Significado da Tarefa. • Autonomia. • Feedback.
WESTLEY (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Econômica. • Política. • Psicológica. • Sociológica
WERTHER e DAVIS (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacional. • Ambiental. • Comportamental.
BELANGER (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em si. • Crescimento pessoal e profissional. • Tarefas com significado. • Funções e estruturas organizacionais abertas.
HUSE e CUMMINGS (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação do trabalhador. • Projeto de cargos. • Inovação no sistema de recompensas. • Melhoria no ambiente de trabalho.

Quadro 3: Modelos teóricos de QVT. Fonte: FERNANDES (1996 apud ROCHA 2012, pág.09)

Esses são alguns dos principais modelos teóricos se tratando de qualidade de vida no trabalho. Certamente devem existir outros modelos, inclusive mais recentes, dada as constantes transformações e inovações advindas da virada do século. Mas, à luz da literatura, esses são os tidos como mais aceitos no universo acadêmico (ROCHA, 2012).

As dimensões propostas em cada modelo permitem entender a importância do bem estar dos trabalhadores para a saúde da instituição, como também, para a melhor produtividade da organização.

Para esse estudo, será dada ênfase nos modelos de Walton e de Hackman-Oldham. Isso se deve pelo fato de ambos modelos serem os mais comumente utilizados para se aferir a QVT tendo em vista adotarem aspectos mais holísticos e gerais – passíveis de gerar resultados mais conclusivos.

2.3.1 Avaliação da QVT segundo o modelo teórico de Walton

O americano Richard Walton, jornalista, escritor, político e professor universitário estabeleceu oito critérios para indicar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho em um modelo teórico que ganha seu nome, amplamente aceito dado sua amplitude e contingência. Sobre isso Walton (1973 apud OLIVEIRA, 2006) elenca:

- **Compensação justa e adequada:** Diz respeito a remuneração que é percebida ao trabalhador em função do seu trabalho realizado. Desmembra-se nos seguintes indicadores:
 - a) Renda adequada: A renda deve estar inserida nos padrões aceitáveis da sociedade, de forma a suprir as necessidades do trabalhador;
 - b) Compensação Justa: O pagamento deve ser justo, ou seja, não deve haver muitas divergências entre cargos se comparada organizações diferentes.
- **Condições de trabalho:** Faz menção às condições físicas, a saúde no trabalho e a jornada de trabalho às quais o trabalhador se relaciona. Compreende fatores como:
 - a) Jornada de trabalho: Relativo ao número de horas trabalhadas previstas ou não pela legislação.
 - b) Ambiente físico seguro e saudável: Local de trabalho que preze pelo bem-estar, segurança e saúde na organização, evitando o risco de doenças ou acidentes.
- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** Diz respeito ao desenvolvimento das aptidões profissionais, o conhecimento adquirido e as habilidades individuais.
 - a) Autonomia: Trata do grau de liberdade que é concedido ao trabalhador na programação e execução de suas atividades laborais.
 - b) Múltiplas habilidades: O trabalho deve permitir a utilização de múltiplas habilidades - polivalência, que não devem ser repetitivas ou monótonas.
 - c) Perspectiva e informação: Trata do trabalhador conhecer o processo como um todo; receber o devido *feedback* de suas atividades de tal forma a ter mais conhecimento da relevância e consequência de suas ações.
 - d) Trabalho como um todo: O trabalhador não deve limitar-se a conhecer apenas um estágio e parcela de atividade, o conhecimento do processo é importante em diversas situações adversas.
 - e) Planejamento: As atividades devem ser previamente planejadas antes de sua execução.

- **Oportunidades de crescimento e segurança:** Refere-se ao conjunto de ações que a organização promove com vista ao crescimento/ especialização do trabalhador, bem como, para sua segurança no trabalho. Conta com indicadores como:
 - a) Desenvolvimento: Mensura a expansão das capacidades e conhecimentos, com vista a estes não se tornarem ultrapassados.
 - b) Aplicações futuras - Treinamentos: Refere-se a se utilizar desses conhecimentos para fins futuros na organização ou no cenário organizacional que se insere.
 - c) Oportunidades de avanço: Possibilidades reais de promoção dentro da organização, ascensão de cargo e plano de carreira.
- **Integração social na organização:** Faz menção a aspectos como relacionamento interpessoal saudável e boa autoestima no local de trabalho. Conta com indicadores como:
 - a) Igualdade social: Ausência ou minimização de estratificações relativas a símbolos de *status* e estruturas hierárquicas, como também a discriminações de qualquer natureza (raça, sexo, religião, naturalidade, hábitos, aparência física).
 - b) Relacionamentos: Trata de um bom nível de relacionamento entre os trabalhadores, de respeito mútuo e colaboração.
 - c) Senso comunitário: Versa sobre o nível de companheirismo dos trabalhadores e comprometimento com o trabalho.
- **Constitucionalismo:** Garante o respeito da organização em relação aos direitos dos colaboradores. Ou seja, proteger os trabalhadores de ações arbitrárias tomadas pela organização.
 - a) Respeito às leis e direitos trabalhistas: Real cumprimento dos direitos jurídicos a que competem o trabalhador, assegurando a equidade.
 - b) Privacidade pessoal: Assegura a liberdade à vida pessoal do trabalhador tanto dentro como fora da organização.
 - c) Liberdade de expressão: Versa sobre o trabalhador expor suas opiniões e sugestões sem medo ser repreendido ou sofrer retaliações sem fundamento.
 - d) Normas e rotinas: Faz menção ao conjunto de normas e rotinas que são impostas aos trabalhadores no exercício de suas funções.
- **Trabalho e vida:** Trata do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Considera o equilíbrio entre a convivência familiar, viagens à trabalho, lazer, jornada de trabalho e variáveis correlatas. Considera como indicadores:

- a) Satisfação trabalho/ vida familiar: Dialoga com a harmonia que o trabalho ocupa com o convívio familiar.
- b) Lazer: Diz respeito a influência do trabalho sobre a possibilidade de lazer.
- c) Flexibilidade: Se o trabalho permite um descanso entre tarefas, intervalos necessários ao não estabelecimento da fadiga laboral.
- **Relevância Social**: Dialoga com a percepção do trabalhador acerca da organização que atua sob aspectos como:
 - a) Imagem: Relevância da organização diante da comunidade que se situa e o nível do orgulho que se é gerado por fazer parte dela.
 - b) Responsabilidade social da instituição: Adoção de medidas que corroborem com o bem estar de seus públicos tanto externamente quanto internamente.

Como visto, o modelo de Walton permite ter uma visão com mais propriedade das dimensões que a qualidade de vida no trabalho dialoga, é conhecido como o mais amplo dentre os modelos teóricos por levar em consideração critérios que estejam não só voltados para o ambiente interno, mas também para o ambiente externo - os *stakeholders* como se conhece em administração. Os critérios propostos por Walton, aqui elencados sob o entendimento de Oliveira (2006), não se configuram necessariamente em uma ordem numérica que deve ser rigorosamente obedecida, essa produção adota esta como sendo a convencional, por se tratar de uma contribuição direta de Walton.

2.3.2 O modelo de Hackman-Oldham e o potencial motivador do trabalho

O modelo de Hackman-Oldham de 1975 surgiu como um aperfeiçoamento do modelo de Hackman-Lawler publicado em 1971, por envolver dimensões voltadas a significação do emprego ao trabalhador (FERNANDES, 1996).

Hackman e Oldham apresentam um modelo teórico de qualidade de vida no trabalho conhecidos por determinar o potencial motivador do trabalho. O potencial motivador do trabalho- PMT, significa por assim dizer, o grau no qual determinado trabalho é tido como significativo e promove a consecução dos resultados organizacionais (FERNANDES, 1996).

Esse modelo avalia as propriedades do trabalho em cinco dimensões essenciais, propostas por Hackman e Oldham. Sendo elas:

- **Variedade da Tarefa (VT)**: Diz respeito ao grau de variedade que determinada tarefa necessita para sua plena execução, ou seja, o distinto uso de habilidades e talentos individuais na realização de determinada tarefa.

- **Identidade da Tarefa (IT):** Faz menção a percepção dos trabalhadores quanto a execução de um trabalho completo (que tenha início, meio e fim).
- **Significado da Tarefa (ST):** Traduz o sentimento de significação que a tarefa compreende, tanto para a instituição, quanto para o funcionário, os colegas e a sociedade.
- **Autonomia (AT):** A autonomia representa o nível de responsabilidade na tomada de decisão que se é recebido/percebido pelos resultados gerados na atividade laboral.
- **Feedback (FB):** Diz respeito ao processo de retroalimentação que traz ao trabalhador o conhecimento dos resultados de seu trabalho.

Segundo os autores, essas dimensões essenciais do trabalho produzem estados psicológicos críticos que por sua vez determinam resultados como satisfação geral com o trabalho, motivação interna para o trabalho, alta qualidade na produção, bem estar do trabalhador e outros. Esses estados psicológicos críticos compreendem a percepção da significância do trabalho, a percepção das responsabilidades pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho e são muito importantes para se determinar a qualidade de vida no ambiente laboral.

O potencial motivador do trabalho permite mensurar, de forma quantitativa, o quanto determinado trabalho pode proporcionar satisfação, motivação e qualidade de vida para aqueles que o executam. Isso se dá através da elaboração de um questionário que esteja em consonância com as dimensões tratadas por Hackman-Oldham (OLIVEIRA, 2006).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esse capítulo tem por objetivo maior trazer contribuições acerca de como se sucedeu o desenvolvimento da pesquisa. De tal forma a permitir ao leitor a exposição ao conhecimento dos passos que foram adotados para o progresso do estudo em questão.

Para Bruyne (1991), a metodologia deve se dedicar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, uma vez que suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas se justificam na produção dos resultados.

O mapeamento das competências investigativas baseou-se na técnica de pesquisa de campo por meio de instrumento conceitual previamente constituído, elaborado por categorias extraídas do referencial teórico e em estrita observação aos modelos dos teóricos que embasaram a pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para se definir o tipo e a descrição da pesquisa, utilizou-se a taxonomia de Vergara (2007) como referência. A autora apresenta uma classificação de pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, desenvolveu-se uma pesquisa do tipo bibliográfica, uma vez que leva em consideração um aparato teórico metodológico para a consecução do estudo, bem como, reúne a contribuição de estudiosos sobre o tema em questão (VERGARA 2007).

Buscou-se também desenvolver uma pesquisa documental, uma vez que se levou em consideração as informações que foram preenchidas nos questionários aplicados. Como também uma pesquisa de campo, por realizar um estudo de caso fora do ambiente de aprendizado acadêmico, como pontua a autora anteriormente citada.

Quanto aos fins, classifica-se por ser uma pesquisa descritiva, já que expõe uma descrição de conceitos evolutivos e modelos teóricos referentes a qualidade de vida no trabalho (VERGARA,2007). Como é do conhecimento de Zanela (2009), esse tipo de pesquisa é bastante utilizado na administração pública por verificar a existência de problemas em determinado contexto e buscar meios significativos para atenuá-los.

Realizou-se também uma pesquisa aplicada, uma vez que se tentou investigar melhores caminhos de correção para um problema já existente - ausência formal de um programa de qualidade de vida no trabalho. E, além disso, uma pesquisa exploratória, uma vez que foram utilizados recursos como a aplicação de questionários e pesquisas

bibliográficas, que serviram como base na construção do presente estudo de caso (VERGARA 2007).

Quanto à natureza das variáveis, ou tratamento dos dados, veio a ser priorizado uma pesquisa de caráter misto, que conteve traços de uma pesquisa qualitativa (sobretudo no que se refere à comparação contínua com os modelos teóricos de qualidade de vida no trabalho propostos por Walton e Hackman-Oldham), bem como, de uma pesquisa quantitativa (dada a relevância da análise e trato dos dados, opiniões e informações por meio de recursos estatísticos), segundo as classificações teóricas da mesma autora.

Sobre isso, Goldenberg (1999) contribui dizendo que:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.⁷⁸(GOLDENBERG, pág. 36, 1999)

Portela (2004 pág. 22), por sua vez, compreende que na pesquisa quantitativa os pesquisadores “procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Seus dados são métricos (medidas, comparação/padrão/metro)”. Nesse sentido, a abordagem quantitativa traduz em grandezas mensuráveis - em geral recursos estatísticos - os possíveis resultados de pesquisa.

3.2 Caracterização do objeto ou fenômeno de estudo

A Universidade Federal do Acre – UFAC – é uma instituição de ensino superior, pública e gratuita, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e mantida pela Fundação Universidade Federal do Acre (Fufac). Integra a administração pública indireta na condição de fundação pública por ser dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, tendo seu funcionamento custeado por recursos da união e de outras fontes. (BRASIL. Lei nº 7596,1987, art. 1º).

A unidade administrativa responsável pela gestão de pessoas naquela instituição é a PRODGE. Esta última é um órgão de assessoramento da reitoria responsável por planejar,

executar e acompanhar ações que venham contribuir para a valorização do servidor dentro e fora do ambiente de trabalho.

A PRODGEF por meio da coordenadoria de qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social desenvolve inúmeras ações com vista a tornar a vida do trabalhador mais segura e saudável. Sobretudo através de atividades físicas de relaxamento, incentivo a hábitos alimentares saudáveis, atividades culturais, artísticas e de lazer em geral.

Decorre que, tais ações não se encontram previstas formalmente na forma de um plano. Ou seja, não existe por expresse uma relação das atividades e ações que a universidade investe, em caráter permanente, para a melhoria da QVT. Tampouco das atividades que a instituição considera adotar em uma perspectiva futura.

Essa omissão faz com que os trabalhadores e a sociedade como um todo desconheçam a existência de determinadas iniciativas voltadas a promoção da qualidade de vida no trabalho na referida instituição. O que demanda da alta administração um olhar com mais afinco para a causa, de forma até mesmo a dar transparência no trato de seus atos pautando suas práticas no princípio constitucional da publicidade.

Oliveira (2013) destaca que tais fatores, intrinsecamente ligados à má gestão, contribuem para a ineficiência da Administração Pública, podendo inclusive interferir na motivação dos servidores públicos, que são os que interagem diretamente com o cidadão/usuário dos serviços públicos, já que lidam diariamente com a insatisfação destes para com os serviços prestados.

3.3 Universo e Amostra de Pesquisa

Universo de pesquisa ou população, segundo Stevenson (1981), consiste no todo pesquisado, do qual se extrai uma parcela que será examinada e que recebe o nome de amostra. Sendo assim, o universo dessa pesquisa condiz ao quadro efetivo dos servidores da Universidade Federal do Acre, campus Rio Branco, docentes e não docentes.

Nascimento (2012, pág.30) compreende que

Servidores públicos são os que firmam relação de trabalho diretamente com o Estado ou com as entidades administrativas por ele instituídas, prestando serviços em proveito dos interesses públicos e recebendo remuneração correspondente. (NASCIMENTO, 2012, pág. 30)

No caso dos servidores não docentes, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas - PRODGEF toma como referência uma divisão dos servidores por classe, que se encontra prevista no plano de carreira dos cargos. A UFAC dispõe de três classes para os

servidores não docentes, sendo elas: Classe C, Classe D e Classe E conforme dispõe o Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 da Ufac.

O PDI é um documento de gestão administrativa e acadêmica, instituído pelo Ministério da Educação - MEC para as Instituições de Ensino Superior - IES públicas e privadas. O PDI visa identificar a IES no que diz respeito à missão a que se propõe à sua filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e, ou pretende desenvolver. A partir de sua elaboração constitui-se em um compromisso da Universidade com o seu corpo social, com a comunidade científica e tecnológica, com o Ministério da Educação e com a sociedade em geral.²

A classe C conta com cargos de nível fundamental nas modalidades assistente de aluno, assistente de tecnologia da informação, auxiliar em administração, auxiliar de enfermagem, mateiro, operador de estação de água e esgoto e operador de máquinas agrícolas.

A classe D dispõe de cargos de nível médio, e difere da classe C por exigir formação técnica. A classe D conta com cargos como técnico em: agropecuária, alimentos e laticínios, artes gráficas, audiovisual, contabilidade, tecnologia da informação, economia doméstica, enfermagem, de laboratório, de mecânica, móveis e esquadrias, fisioterapia, refrigeração, restauração, saneamento, segurança do trabalho, telecomunicações e eletricidade.

A classe E, por sua vez, estrutura cargos de nível superior como administrador, arquiteto e urbanista, arquivista, assistente social, auditor, bibliotecário documentalista, biólogo, contador, economista, engenheiro, jornalista, médico, pedagogo, psicólogo, odontólogo, publicitário, secretário executivo e zootecnista.

Para os servidores docentes, a divisão acontece pelo grau de instrução acadêmica. Nesse sentido, há docentes com o título de graduação, especialização, mestrado e doutorado.

A amostra conteve com uma representação de cerca de 10% (dez por cento) do universo de pesquisa, com representatividade em mesma proporção a quantidade de funcionários docentes e não docentes algo em torno de 110 indivíduos. Essa porcentagem não foi afetada por colaboradores que não preencheram o questionário ou estavam de licença médica, ou de abono, ou férias.

A escolha dos participantes deste estudo foi arbitrária, e se deu por critério do pesquisador, obedecendo uma proporção razoável quanto ao número de servidores docentes e não docentes. No caso, 36,36% (trinta e seis vírgula trinta e seis por cento) da amostra

² Tais informações foram tiradas diretas do site do Ministério da Educação, através do endereço eletrônico <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm>/. Acesso em 01 de Setembro de 2015.

coletada diz respeito ao grupo “docentes”, totalizando 40 indivíduos pesquisados, enquanto que 63,64% (sessenta e três vírgula sessenta quatro por cento) da amostra diz respeito ao grupo “não docentes” indicando 70 indivíduos pesquisados.

A amostra escolhida foi do tipo não probabilística, e seguiu critérios como tipicidade e acessibilidade. Segundo Boyd (1984), é o método de amostragem mais viável em casos que a possibilidade de se escolher certo elemento da população é desconhecida, sendo assim, esse tipo de amostra permite a rápida obtenção de informações a baixo custo, tendo em vista as limitações de tempo e financeiras.

3.4 Descrição dos Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de coleta de dados utilizado neste estudo foram os questionários I e II disponíveis no apêndice A. As competências que tratam os referidos instrumentos de pesquisa tiveram como base os modelos teóricos de qualidade de vida no trabalho de Walton e Hackman-Oldham – estudiosos com experiência e renome nessa área do conhecimento.

O primeiro questionário elaborado seguiu as contribuições do modelo de Walton. O modelo de Walton dispõe de oito critérios, e em cada critério alguns indicadores, nem todos os critérios possuem o mesmo número de indicadores - característica que ficou a cargo do autor.

O questionário I conta apenas com respostas fechadas, dispostas na escala de likert em cinco categorias, sendo elas: muito insatisfeito; insatisfeito; nem satisfeito nem insatisfeito; satisfeito e muito satisfeito respectivamente. Em uma escala centesimal, o extremo muito insatisfeito representaria um valor “0” (menor índice possível a ser atribuído), enquanto o extremo “muito satisfeito” iria aludir a um valor “100” (maior índice possível a ser atribuído). As demais possibilidades de resposta representariam um valor de degrau 25, sendo assim, seriam atribuídas às demais categorias valores 25,50 e 75, em uma escala percentual.

O segundo questionário elaborado, seguiu as contribuições do modelo teórico de Hackman-Oldham dispondo de 12 perguntas de caráter fechado analisadas também sob um aspecto centesimal.

Como forma de tornar os questionários mais homogêneos, auxiliar o processo de tratamento dos dados e facilitar o preenchimento de forma clara e precisa aos colaboradores, optou-se por adaptar a forma de preenchimento original do segundo questionário.

Essa adaptação aconteceu através da variação do grau de respostas do instrumento. O dispositivo criado pelos teóricos conta com respostas dispostas de 1-7 (um a sete) possibilidades de resposta na escala de Likert. Essa produção, por sua vez, optou seguir outra

dinâmica, através de respostas que variam de 1 -5 (um a cinco), com critérios definidos como sendo - não se aplica, raramente observado, ligeiramente correta, frequentemente observado e totalmente aplicável – respectivamente. Essa aproximação se torna possível em detrimento da equivalência centesimal.

Vale ressaltar que, não se fora feito uso do recurso de entrevista estruturada, tendo em vista o descompasso existente entre o objetivo geral da pesquisa e os métodos teóricos utilizados para se chegar a resultados.

A presente pesquisa dispõe de uma amostra relativamente expressiva, o que poderia suscitar novas problemáticas e inferências, que, de certa forma, fogem à proposta dos modelos de QVT utilizados como base. Como também, demandariam um maior esforço do pesquisador na tentativa de alinhamento de uma proposta de intervenção gestora ainda mais complexa àquela realidade organizacional.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

Com relação à coleta de dados e a classificação dos dados, pode-se dizer que os dados nesta pesquisa podem ser primários – por se originarem de documentos e contribuições de outros autores, como também secundários – dado os processos de observação e coletas estruturadas decorrentes do estudo de caso (VERGARA 2007).

Para o processo de coleta e análise de dados utilizou-se a revisão bibliográfica e dois questionários distintos advindos dos modelos teóricos de Walton e Hackman-Oldham que puderam ser comparados de tal forma a prover uma resposta mais precisa quanto a um programa de qualidade de vida no trabalho alinhado as reais necessidades dos trabalhadores da instituição foco do estudo.

Em um primeiro momento, foi buscado o auxílio de artigos, livros, revistas, dissertações, periódicos e sítios eletrônicos de respaldo, com relação a qualidade de vida no trabalho com enfoque para o setor público.

Uma das estratégias para o processo de coleta de dados se fora o refinamento sucessivo de busca. Essa abordagem permite “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre o tema, através da pesquisa por palavras chave” (BALTAR, 2000, p.5).

De posse dessas primeiras informações, pôde-se então recorrer ao arcabouço bibliográfico dos modelos teóricos de QVT, que iriam dar fundamento e credibilidade ao estudo. Após a análise da abrangência, recorrência e relevância de cada modelo teórico, fora-se então escolhido dois modelos teóricos que iriam dar subsídios para mensurar a percepção

de qualidade de vida no trabalho dos funcionários da UFAC – campus Rio Branco de uma forma mais contundente e fidedigna a realidade organizacional.

Dessa leitura de reconhecimento, fora-se então feito anotações das referências bibliográficas, como também, uma prévia dos títulos e subtítulos que iriam compor a estrutura do trabalho que estivessem mais adequados a proposta do tema do trabalho.

Certamente essa investidura não foi de imediato, de simples verificação. Uma vez que existe um expressivo número de trabalhos acadêmicos, bem como, produções textuais das mais diversas formas que envolvem uma vasta quantidade de informações acerca do tema em estudo. Sendo assim, se houve a necessidade de delimitação de informações, como forma de reduzir o universo de possibilidades que viriam a, efetivamente, fazer parte do presente exercício de leitura.

A adoção dos modelos citados foi aleatória e de total responsabilidade do pesquisador. Ambos modelos teóricos se destoam dos demais por motivos como aceitabilidade, conveniência e plena aceitação diante da comunidade acadêmica.

Em um segundo momento seguiu-se a etapa de elaboração dos questionários. Os questionários foram, certamente, os meios mais importantes para se diagnosticar e avaliar com um respaldo técnico a percepção de qualidade de vida no trabalho na instituição, sob a ótica dos funcionários efetivos, docentes e não docentes. Além de mapear áreas de caráter emergencial a serem priorizadas na formalização institucional de um programa de qualidade de vida.

O questionário diz respeito a um instrumento de coleta de dados “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, com questões logicamente relacionadas ao problema central” (CERVO et al, 2006, p. 33).

A aplicação dos questionários aconteceu por contato direto, isto é, os questionários foram entregues pessoalmente na mão de cada colaborador. A escolha da modalidade de questionário para a coleta de dados se justifica por vários motivos. O mais importante deles certamente é o fato do questionário conseguir aferir com clareza os critérios e indicadores dos modelos teóricos em estudo e não menos importante por ser um instrumento com facilidade na aplicação, elaboração e análise dos resultados sobretudo por contar com respostas uniformizadas (ZANELA, 2009).

A visita institucional aconteceu dia dezoito de agosto de 2015, pelo período da manhã entre as oito horas (08:00) até ao meio dia (12:00) daquele dia. Inicialmente se fora feito um primeiro contato com a pró-reitora de desenvolvimento e gestão de pessoas a fim de explicar

um pouco sobre a natureza da pesquisa, como também solicitar orientações quanto ao procedimento de coleta de dados.

Após esse primeiro momento, a pró reitora fez uma breve apresentação dos ambientes que a universidade dispõe, e concedeu um folder contendo um mapa impresso que pudesse permitir uma exímia locomoção entre ambientes no campus. Como consta no tópico 3.3, a escolha dos participantes foi aleatória, não seguindo um critério específico, sendo levado em consideração apenas o vínculo com a instituição (funcionário efetivo docente/não docente), e representatividade da amostra (quantidade de funcionários docentes/não docentes).

Ao todo foram consultados vinte setores do quadro funcional e quinze coordenações de curso. O procedimento de coleta foi o mesmo para todos os colaboradores. Inicialmente, ao chegar em determinado setor, o pesquisador fazia uma breve apresentação e rapidamente explicava a finalidade do estudo. A partir disso, era solicitado a livre iniciativa de preenchimento do questionário, tendo a supervisão do pesquisador em caso de dúvida. Ao fim, o pesquisador agradecia o tempo despendido na atividade e seguia para outra localidade.

Houveram alguns casos isolados de funcionários que não manifestaram interesse em colaborar com o estudo, ora por alegar falta de tempo, ora por se dizer estar muito ocupado naquele instante em outra atividade, nesses poucos casos (três no total), o pesquisador agradeceu a atenção e prosseguiu com o processo de coleta em um outro ambiente.

3.6 Procedimentos de análise de dados

Bardin (*apud* VERGARA, 2007, p. 15) define análise de dados como:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens

Sobre essa perspectiva, permite-se verificar que através da análise de dados o pesquisador remete suas suposições a um trato mais sofisticado da investigação, pressupondo um tratamento sistemático do conteúdo a indicadores e categorias. (FROSSARD, 2009)

Ao final do processo de coleta de dados, o pesquisador reuniu os questionários aplicados, realizou a devida ordenação através da ficha de identificação a fim de realizar a análise pertinente. Para a surpresa do pesquisador, ainda houve um caso de questionário mal preenchido, na qual boa parte das perguntas não contava com uma opção de resposta sequer. Mas, frente aos demais, certamente pode-se dizer que tal situação não comprometeu as inferências geradas pela presente pesquisa.

Para a representação estatística dos resultados decorrentes do adequado preenchimento dos questionários, a análise dos dados se deu através da utilização de tabelas comparativas e gráficos de setores, através do auxílio da ferramenta computacional Microsoft Excel 2013. Os gráficos de setores para ambos os questionários só divergem com relação as cores utilizadas, de forma a possibilitar ao leitor uma quebra na sequência interpretativa entre ambos os instrumentos, o tamanho e a organização destes no trabalho são padronizados. A utilização de tipologias gráficas distintas é casual e não obedece a nenhuma ordem específica, tão somente a melhor representação dos questionários em uma forma de se distinguir os resultados de cada método.

Como forma de se estabelecer inferências quantificáveis acerca do atual panorama pelo qual a instituição em estudo passa em termos de qualidade de vida no trabalho, fora-se posto em análise medidas de posição como média aritmética, mediana e moda. Além de medidas de dispersão como o desvio padrão, tendo em vista que se tratam de variáveis aleatórias discretas conforme disposto no apêndice B.

A média aritmética se trata da razão entre o somatório total de um conjunto de variáveis quantitativas pela quantidade total de variáveis, já a mediana diz respeito ao valor que divide a distribuição em partes perfeitamente simétricas, quando os dados estiverem devidamente ordenados em escala crescente. Por sua vez, a moda faz menção ao valor da variável com maior probabilidade, isto é, a manifestação da variável que possui a maior frequência (FONSECA, 1996).

Se tratando de medidas de dispersão, o desvio padrão é a medida que define a variabilidade ou dispersão dos dados em torno da média, sendo calculada com base no princípio do somatório dos desvios quadráticos (FONSECA, 1996).

Essa abordagem permitiu a gestão estratégica identificar, avaliar e planejar ações com vista a trabalhar áreas defectivas que merecem maior destaque, como também, ter o feedback das ações que tem alcançado bons níveis de aceitabilidade, de toda forma, contribuindo para a integração das ações de QVT em curso na instituição.

Quanto a modalidade de observação empregada no processo investigativo, certamente pode-se fazer menção a do tipo não participante, uma vez que o pesquisador esteve em contato com o grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela. Dessa forma, se fora possível presenciar o andamento da atividade, mas não necessariamente interferir no processo ou nos resultados. (MARCONI; LAKATOS, 1999).

3.7 Limitações do Método

O método empregado para o estudo possui algumas limitações que são apontadas como se seguem.

Uma das primeiras limitações do método de análise diz respeito a parte de interpretação de dados que coube ao pesquisador, que, por razões adversas, possa não ter tido a melhor percepção na hora do tratamento dos dados. Além disso, a parcialidade do pesquisador, bem como suas experiências profissionais, pode ter significativo impacto na abrangência dos resultados da pesquisa.

Outra limitação do estudo se deve ao fato de que, por os questionários aplicados serem um tanto extensos, é provável que os profissionais da organização não tenham lido com veemência todos os tópicos, possibilitando casos de generalizações que podem muito bem não refletir a realidade organizacional.

Há também que se considerar, o provável caso dos colaboradores não terem contribuído com informações verídicas sobre o atual panorama que a organização passa, seja por coerção, seja por outros motivos desconhecidos.

Outro ponto que não deve ser esquecido diz respeito ao tratamento dos dados, que se deu por ferramentas estatísticas como frequência e cálculo de medidas de dispersão. O referido método é o mais amplamente utilizado, e assim como qualquer outro, possui limitações quanto a aferição de determinada grandeza.

Outra limitação faz menção aos modelos dissentirem quanto às abordagens e aspectos empregados, o que impossibilita a comparação direta entre ambos modelos, já que o modelo de Walton dispõe de oito abordagens enquanto o de Hackman-Oldham apresenta cinco.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo trará a exposição dos resultados gerados a partir do processo de coleta de dados previamente exposto, como também irá proporcionar um debate sobre a influência desses resultados para o devido processo formal de integração das ações de QVT já empreendidas na organização.

4.1 Categorização dos Servidores Públicos

Como forma de melhor conhecer o perfil do colaborador da instituição em estudo, a tabela 1 disponível abaixo traz algumas características pertinentes a categorização dos servidores públicos da UFAC- campus Rio Branco que tiveram participação na pesquisa.

ITEM	CATEGORIA	VALOR NOMINAL	(%)
SEXO	Masculino	48	43,63%
	Feminino	62	56,36%
FAIXA ETÁRIA	Entre 18 e 25 anos	17	15,45%
	Entre 25 a 35 anos	38	34,54%
	Entre 35 a 45 anos	42	38,18%
	Mais de 45 anos	13	11,81%
VÍNCULO CONTRATUAL	Docente	40	36,36%
	Não docente	70	63,63%
TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO	Menos de 1 ano	7	6,36%
	Entre 1 e 5 anos	49	44,54%
	Entre 5 e 10 anos	26	23,63%
	Mais de 10 anos	28	25,45%

Tabela 1: Categorização dos Servidores Públicos. Fonte: Elaborado pelo autor

De posse de tal tabela, percebe-se que na amostra coletada o número de servidores do sexo feminino é levemente superior que o do sexo masculino. Como também que, grande parte dos servidores da instituição tem ente 25 a 45 anos de idade, o que se justifica por grande parte dos cargos exigirem formação superior, impactando de certa forma em uma idade mínima para a investidura de determinado cargo (uma vez que esse profissional tem de despender anos de sua vida em sua formação). Quanto ao tempo de serviço, pode-se dizer que a universidade dispõe de servidores com pouco tempo “de casa”, quase três quartos dos

colaboradores que contribuíram com a pesquisa tem menos de 10 anos de serviço na organização, o que provavelmente deve se dar, pela quantidade expressiva de servidores aposentados no quadriênio 2010-2014, como também a contratação de funcionários por meio de concurso público em 2011 e 2013.³

4.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados, de uma forma mais simplificada e contundente a proposta inicial, aconteceu através de gráficos de setores e tabelas. A criação das tabelas se deu de forma bem simples e pragmática, para cada item (critério) fora-se apresentado uma porcentagem de cada categoria de resposta, bem como a média, a mediana, a moda e o desvio padrão das respostas em caráter nominal.

Como destaca Vergara (2007), as tabelas facilitam a compreensão do objeto de estudo, sobretudo por apresentar através de uma linguagem bem simples, um panorama dos dados de modo resumido, oferecendo uma visão geral do conteúdo em questão.

Como disposto no tópico 3.4, o primeiro questionário aplicado fez menção ao modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton, enquanto que o segundo questionário encontra-se de acordo com o modelo de QVT proposto por Hackman-Oldham. Como as possibilidades de resposta dos questionários eram, em suma, de caráter qualitativo, havia-se de início certa dificuldade em mensurar grandezas como média, moda e mediana. O desvio padrão, uma das medidas mais comuns da estatística, se deu em consequência dos valores de médias obtidos, vale ressaltar que valores de desvio padrão mais próximos do zero absoluto indicam que não se houve tanta disparidade entre os dados, enquanto que valores mais distantes do zero absoluto indicam um elevado grau de dispersão dos dados em torno da média.

O pesquisador nesse sentido adotou a seguinte relação:

“X” - Valores de média, moda e media	Análise pertinente ao 1º Questionário	Análise pertinente ao 2º Questionário
x =1	Discordo Totalmente	Não se aplica

³As informações são referentes ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional de 2015. Disponível em <<http://www.ufac.br/portal/docs/PDIfinal.pdf>>. Acesso em 25 de Agosto de 2015.

$1 < x \leq 2$	Discordo em partes	Raramente observável
$2 < x \leq 3$	Indiferente	Ligeiramente correta
$3 < x \leq 4$	Concordo Parcialmente	Frequentemente observável
$4 < x \leq 5$	Concordo Totalmente	Totalmente aplicável

Tabela 2: Análise dos indicadores. Fonte: Elaborado pelo autor

De forma a prezar pela clareza, concisão e uniformidade nos resultados gerados, se fora utilizado duas casas decimais após a vírgula nas categorias de média e desvio padrão.

4.2.1 Análise do primeiro questionário

A despeito da análise gráfica e o que consta no apêndice B (Análise Tabular) pode-se dizer que:

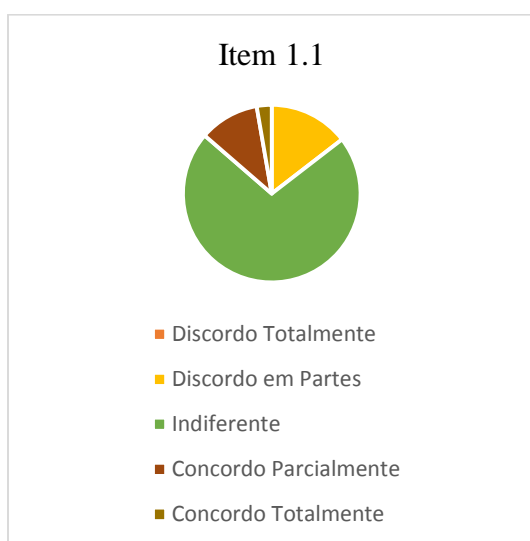


Gráfico 1: Item 1.1. Fonte: Elaborado pelo autor

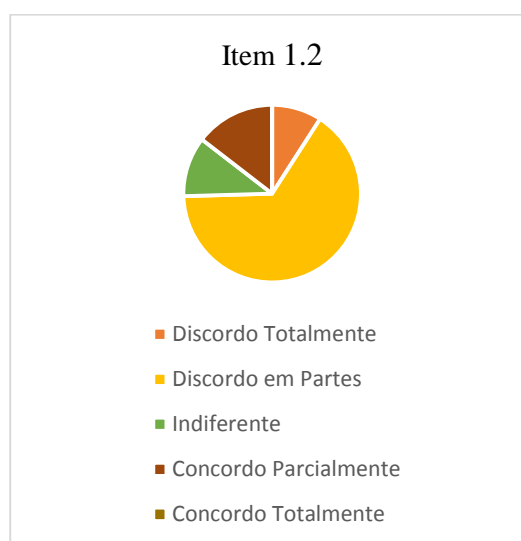


Gráfico 2: Item 1.2. Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à percepção da retribuição, boa parte dos funcionários acredita que a remuneração percebida, talvez não venha ser suficiente para suprir as necessidades individuais. E mais, a análise dos dados mostrou que, na opinião dos colaboradores, se comparada a outros profissionais de órgãos públicos e instituições correlatas, as remunerações e subsídios recebidos não são condizentes ou próximas do que deveriam ser.

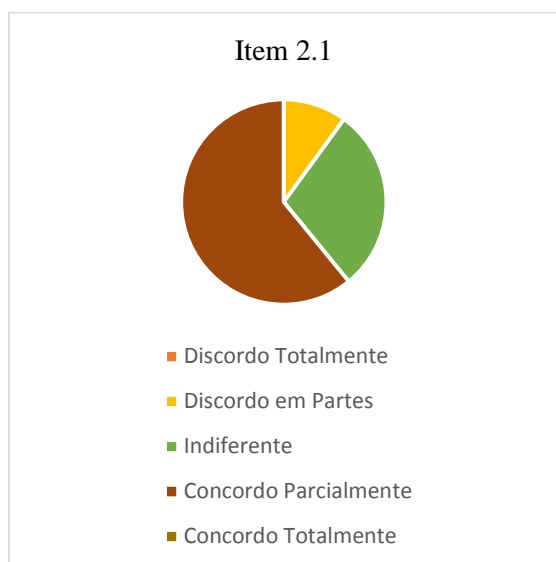


Gráfico 3: Item 2.1. Fonte: Elaborado pelo autor

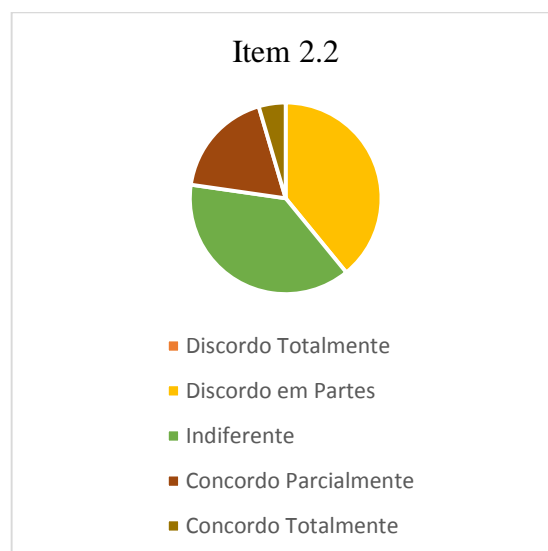


Gráfico 4: Item 2.2. Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto às condições de trabalho, mais de 60% dos funcionários concorda que a jornada de trabalho a que são submetidos é justa (vide apêndice B), porém, boa parte discorda quanto à divisão justa da carga de trabalho por setor.

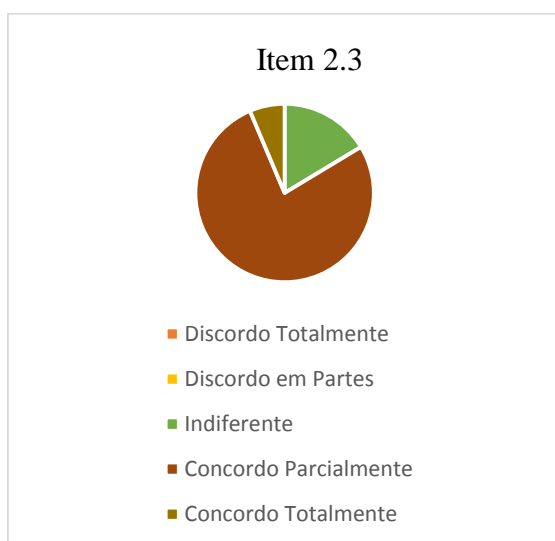


Gráfico 2: Item 2.3. Fonte: Elaborado pelo autor

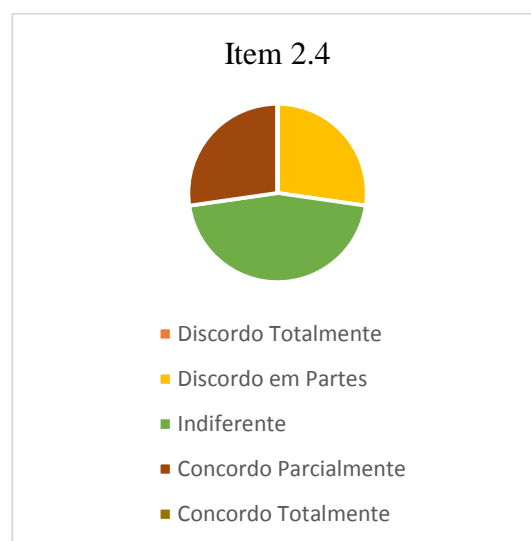


Gráfico 1: Item 2.4. Fonte: Elaborado pelo autor

A análise do questionário mostrou que 77,28% concordam que o ambiente de trabalho na instituição é saudável (vide apêndice B), como também que boa parte da amostra se sente segura em seu recinto laboral. Tal premissa deve se dar por conta de uma boa comunicação interpessoal entre os colaboradores, bem como, devido a um bom clima organizacional na instituição, como também por iniciativas voltadas a garantia da segurança no campus, por parte da alta gestão.

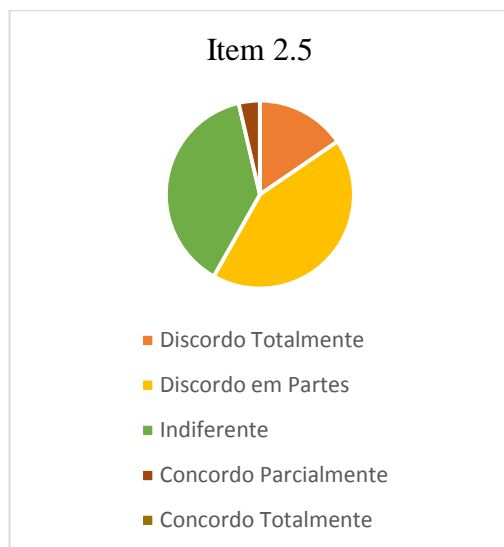


Gráfico 3: Item 2.5. Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 8: Item 2.6. Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação as ações voltadas a promoção da saúde na organização, um número expressivo da amostra considera que as iniciativas de saúde preventiva empreendidas pela universidade não sejam, de fato, efetivas. Como se foi abordado no tópico 2.2.3, as atividades de conscientização e prevenção da saúde do trabalhador são muito importantes para a manutenção da qualidade de vida no trabalho e assumem um papel de destaque na condução de um programa de QVT. A saúde é um dos maiores bens do ser humano, ter saúde é condição inerente para a consecução de qualquer atividade laboral, sendo assim, se faz necessário o devido suporte por parte da instituição na valorização da saúde de seus servidores.

Atualmente, de acordo com o PDI 2015-2019, já existe um projeto para construção de um hospital universitário para a instituição que irá contar com o reforço técnico dos segmentos de graduação e pós graduação da área da saúde, de forma a fornecer atendimento médico de qualidade para alunos e servidores, como também a comunidade acadêmica, mostrando ainda que de forma incipiente um esforço da gestão em tentar suprir déficits oriundos de tal lacuna.

Por outro lado, grande parte dos colaboradores concebe seu ambiente de trabalho como higiênico. Isso provavelmente decorre do esforço dos diversos segmentos acadêmicos (docentes, não docentes, estudantes, comunidade) na manutenção de um ambiente limpo, agradável e aconchegante. Sem desmerecer é claro o trabalho dos profissionais de limpeza que periodicamente realizam faxinas e atividades de limpeza em geral.

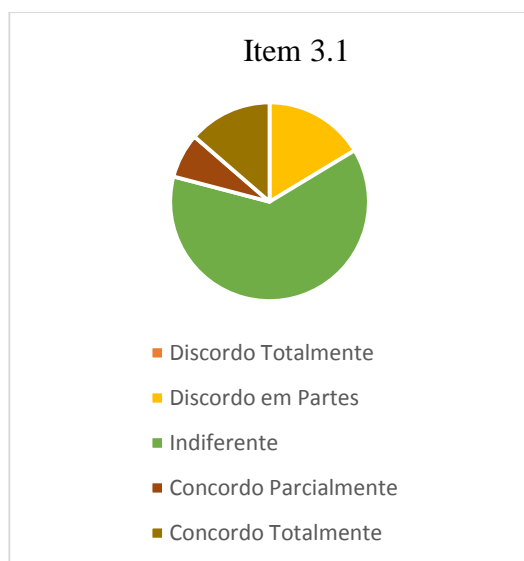


Gráfico 09: Item 3.1. Fonte: Elaborado pelo autor

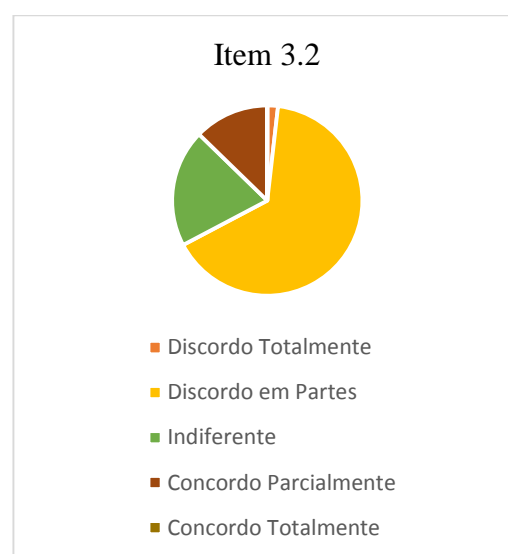


Gráfico 10: Item 3.1. Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito ao desempenho em serviço, a grande maioria dos funcionários destacou que desenvolve seu trabalho de forma autônoma, tendo a oportunidade de tomar decisões sobre temas corriqueiros, o que de certa forma desvela o compromisso da gestão em promover um ambiente democrático e participativo para com sua equipe.

No entanto, a mesma amostra é incisiva em pontuar que não é desafiada a exercer atividades de distintas naturezas em seu setor de trabalho. Essa realidade pode ser vista como uma consequência remanescente do modelo de gestão burocrática, ainda muito presente no setor público.



Gráfico 11: Item 3.3. Fonte: Elaborado pelo autor

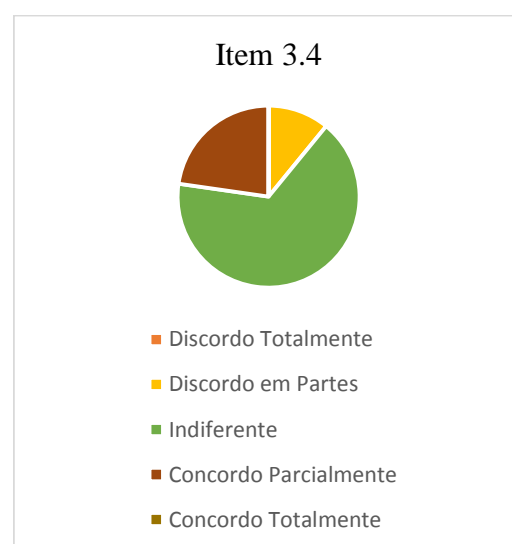


Gráfico 12: Item 3.4. Fonte: Elaborado pelo autor

Quase a totalidade dos colaboradores acredita desenvolver seu trabalho de modo excelente. E boa parte destes, afirma ter pleno conhecimento dos processos de trabalho que envolvem o setor que atuam, o que pode indicar um bom grau de comunicação dos funcionários com as lideranças e demais funcionários.



Gráfico 13:Item 3.5. Fonte: Elaborado pelo autor

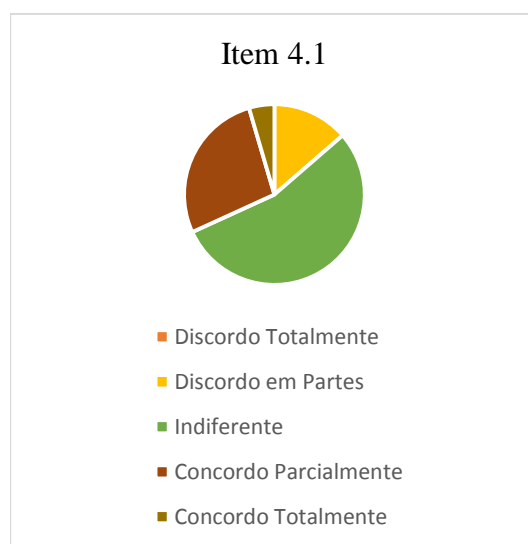


Gráfico 14: Item 4.1. Fonte: Elaborado pelo autor

Os servidores também concordam que boa parte das atividades desenvolvidas em seus setores ocorre conforme o planejado, isso provavelmente deve ser atribuído as atividades de planejamento que são realizadas, bem como, ao estrito cumprimento legal dos prazos, atividades e ações que a universidade deve prover para fins de verificação, controle e prestação de contas. Além disso, mais de 70% dos participantes da pesquisa acreditam que o desenvolvimento continuado de competências profissionais é oportunizado em seu setor de trabalho (vide apêndice B).



Gráfico 15:Item 4.2. Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 16:Item 4.3. Fonte: Elaborado pelo autor

No mesmo ensejo, entendem serem incentivados por parte da gestão a participar de eventos de capacitação profissional. Tais resultados mostram que a organização busca investir em capacitação e desenvolvimento profissional. O que provavelmente se concretiza por tratar-se de uma unidade de ensino, pesquisa e extensão que naturalmente preza pelo crescimento da carreira do servidor. Há também consenso quanto a utilização de critérios meritocráticos para a ascensão profissional de seus servidores.



Gráfico 17:Item 5.1. Fonte: Elaborado pelo autor

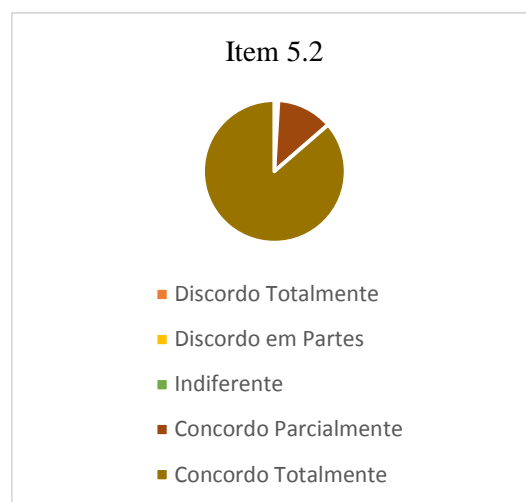


Gráfico 18:Item 5.2. Fonte: Elaborado pelo autor

Boa parte dos funcionários entende que haja ausência de episódios discriminatórios de qualquer natureza, como social, racial, religiosa, sexual e etc. A análise dos dados permitiu inferir também que o convívio entre os colaboradores se delineia em harmonia. Uma grande parcela dos servidores submetidos ao questionário concorda que o relacionamento entre colegas de trabalho é muito bom.

Sobre isso, Carvalho (2003) contribui citando que, apesar da dinâmica organizacional ser complexa, sobretudo por estar lidando com pessoas - pessoas estas que têm opiniões próprias, estilos de sentimentos e valores pessoais muita das vezes distintos, se faz necessário prezar por uma boa comunicação interpessoal quando em trabalho, isso por entender a relevância das diversas linhas de relacionamento para o êxito organizacional em sentido amplo.

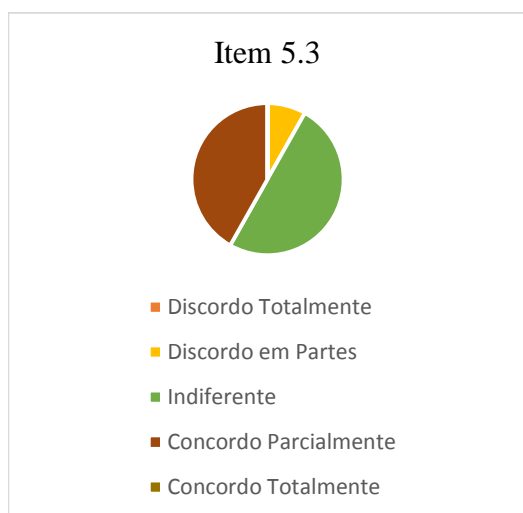


Gráfico 19:Item 5.3. Fonte: Elaborado pelo



Gráfico 20:Item 6.1. Fonte: Elaborado pelo autor

Porém, não encontra tanta certeza o fato dos servidores estarem engajados com as metas e resultados estabelecidos. Mais de cinquenta por cento discorda desse possível comprometimento, o que sugere certa incoerência para com os objetivos organizacionais, ou até mesmo falta de unicidade entre os colaboradores em relação aos objetivos que a universidade pode atingir. (Vide apêndice B).

Pode-se inferir também que a individualidade e os direitos trabalhistas são observados naquela instituição. Grande parte dos colaboradores acredita ter sua individualidade respeitada no ambiente de trabalho— o que de certa forma justifica a ausência de ações discriminatórias anteriormente comentada.

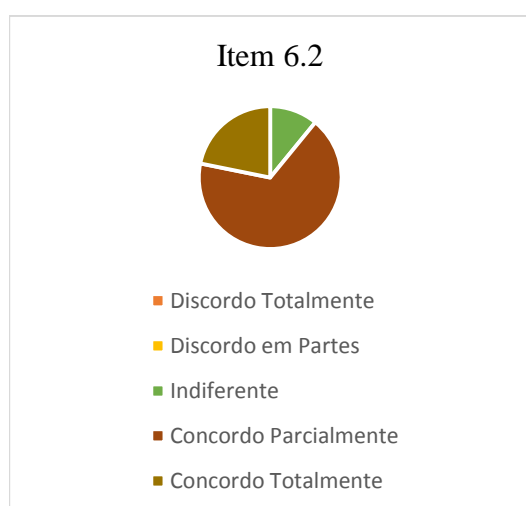


Gráfico 21:Item 6.2. Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 22:Item 6.3. Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, essa mesma amostra aponta o cumprimento das leis e direitos trabalhistas na organização.

É notório também por parte dos funcionários a liberdade que se tem para se exprimir juízos de valor e apontar sugestões, falhas e mecanismos de correção em situações cotidianas.



Gráfico 23:Item 6.2. Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 24:Item 7.1. Fonte: Elaborado pelo autor

Há também consenso quanto a existência de normas adequadas balizadoras da conduta profissional. O que certamente é muito importante para a imagem que a organização passa para com seu público e para a sociedade com o qual dialoga, convive e contribui.

Também se há conformidade sobre o quanto a rotina de trabalho dos colaboradores influencia positivamente a vida social, familiar e particular destes. O que nos dá margem a ver tal premissa como uma consequência de uma jornada de trabalho justa, como já discutido anteriormente.

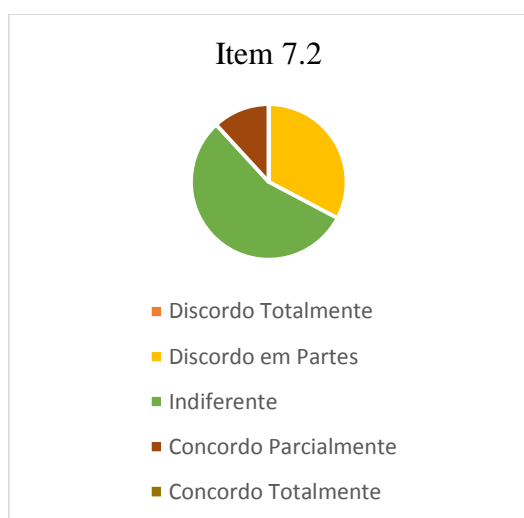


Gráfico 25:Item 7.2. Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 26:Item 7.3. Fonte: Elaborado pelo autor

Não encontra o mesmo respaldo o fato de o trabalho possibilitar o acesso a momentos de lazer. A grande maioria concebe como pouco atuante tal dimensão por parte da instituição.

Boa parte da amostra, ao ser questionada sobre a satisfação quanto a jornada de trabalho, e horários de descanso flexível, sinalizou que, certamente, tal dimensão é cumprida por parte da organização. Mais de 70 % (vide apêndice B) concorda que a universidade

concede tais benesses. Essa dimensão é muito importante se tratando de qualidade de vida no trabalho uma vez que cumpre o que se encontra previsto na carta magna, bem como, remete

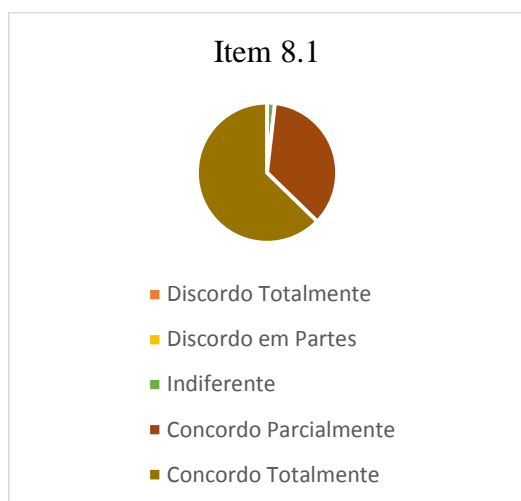


Gráfico 27:Item 8.1. Fonte: Elaborado pelo autor



Gráfico 28:Item 8.2. Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a concepção dos funcionários quanto a imagem da instituição perante a sociedade, quase a totalidade dos colaboradores percebe-a como boa. Como visto no item 2.2.3, a concepção da imagem da organização se destaca como um indicador de QVT muito importante e que merece destaque.

Por fim, os funcionários concordam quanto ao impacto das ações de responsabilidade social da organização na sociedade. O que provavelmente se deve aos inúmeros feitos voltados a formação de profissionais para o mercado de trabalho, como também, a adoção de projetos orientados a problemáticas sociais.

4.2.2 Análise do segundo questionário

A análise do segundo questionário esteve atrelada a 5 critérios específicos, que, quando devidamente interligados, são capazes de determinar o que Hackman-Oldham chamaram de PMT, como já abordado no tópico 2.3.2.



Gráfico 29:Item 1. Fonte: Elaborado pelo autor

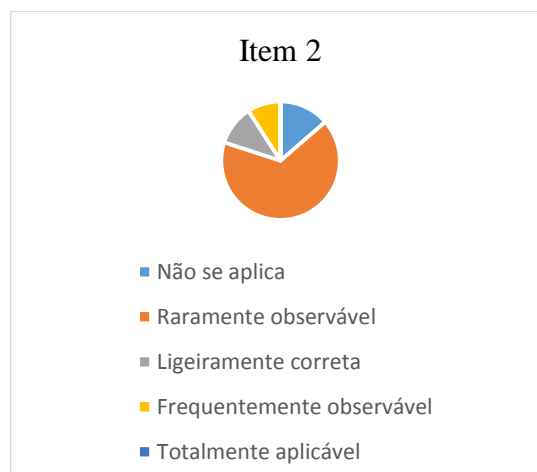


Gráfico 30:Item2. Fonte: Elaborado pelo autor

Uma parcela expressiva da amostra considerou que há na instituição uma grande variedade das tarefas o que provavelmente reflete o caráter multidisciplinar da organização em estudo. No entanto, a mesma amostra entende, em sua grande maioria, como raramente observável a questão do trabalho desenvolvido requerer múltiplas habilidades de elevado nível de complexidade.

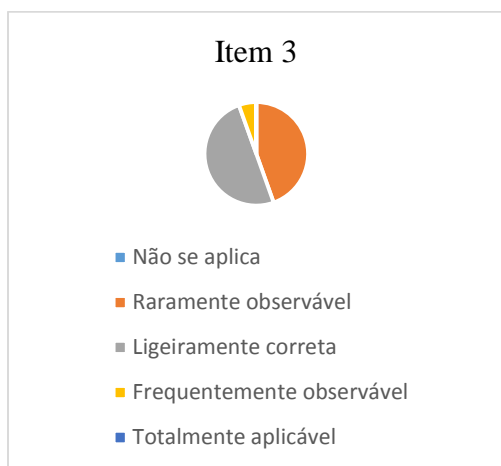


Gráfico 31:Item 3. Fonte: Elaborado pelo autor

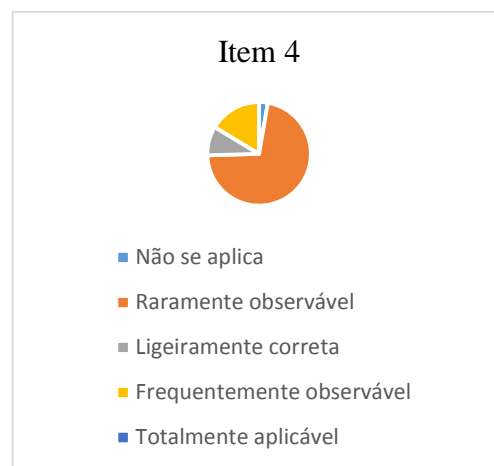


Gráfico 32:Item 4. Fonte: Elaborado pelo autor

Não houve consenso quanto ao fato do trabalho desenvolvido pelos colaboradores ser intenso e repetitivo. Talvez, essa não concordância nas repostas demonstra um leve desacordo entre os pontos de vista dos colaboradores, vindo a inferir que talvez os docentes tenham um ponto de vista diferente dos não docentes, assim como estes devem ter uma perspectiva distinta daqueles.

Mais de 70 % dos funcionários discordam que o seu envolvimento em cada processo de trabalho se dá de início ao fim (vide apêndice B). O que provavelmente deva ser consequência da estrutura burocrática da organização, que, de forma a melhor gerir seus serviços, prefere realizar a desconcentração administrativa através da divisão do trabalho.

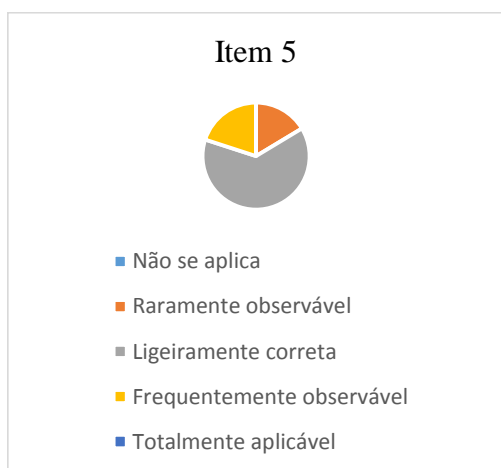


Gráfico 33:Item 5. Fonte: Elaborado pelo autor

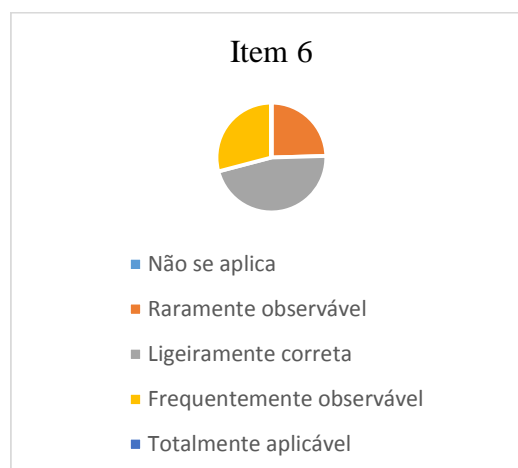


Gráfico 34:Item 6. Fonte: Elaborado pelo autor

Em decorrência disso, o envolvimento dos colaboradores em cada parte do processo de trabalho, em sua grande maioria, não se dá em apenas uma das etapas.

Quando questionados sobre a possibilidade de concluir as atividades que são iniciadas em serviço, a maior parte dos colaboradores pontuaram tal premissa como ligeiramente correta.

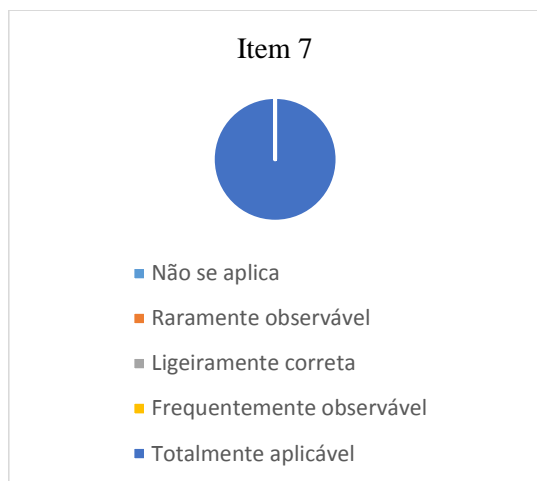


Gráfico 35:Item 7. Fonte: Elaborado pelo autor

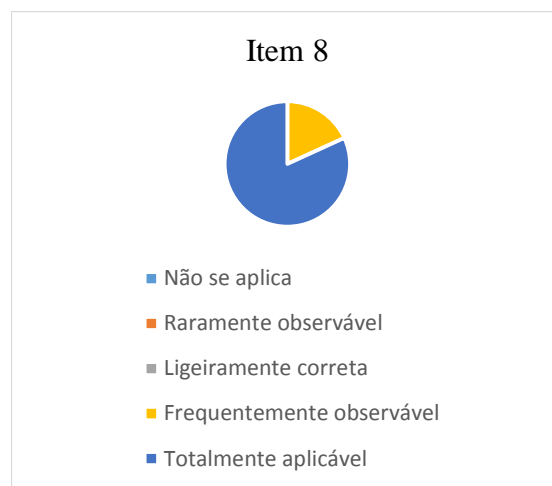


Gráfico 36:Item 8. Fonte: Elaborado pelo autor

A totalidade da amostra concorda que seu trabalho, de fato, contribui para o bem estar de outras pessoas. Tal situação, pela primeira vez no estudo, trouxe um desvio padrão nulo (vide apêndice B) tendo em vista que não houveram outras medidas de dispersão que estivessem ausentes da média. Dessa amostra, mais de 80 % acredita que a qualidade do seu trabalho impacta a vida de muitas pessoas.

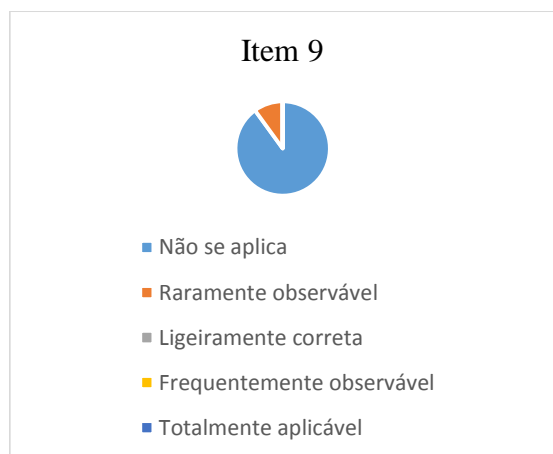


Gráfico 37:Item 9. Fonte: Elaborado pelo autor

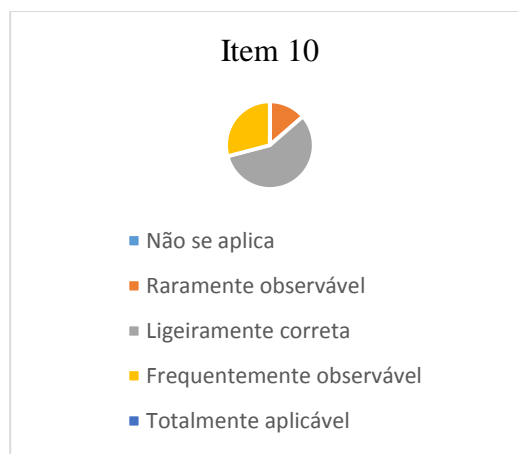


Gráfico 38:Item 10. Fonte: Elaborado pelo autor

Como consequência direta dessa proposição, a massiva quantidade dos colaboradores discorda que seu trabalho não seja relevante para a instituição. Dessa forma, fica nítido que os colaboradores têm consciência do papel que desempenham para o sucesso da organização, não só em termos de eficiência e produtividade, mas principalmente na reprodução de

situações de bem estar.

A maioria dos colaboradores vê como ligeiramente correto a autonomia que se tem para se decidir como realizar as atividades e tarefas em serviço. O que encontra respaldo no instrumento de coleta anteriormente analisado (vide apêndice B), e mostra a harmonia nas respostas em ambos os questionários – o proposto por Walton e o proposto por Hackman-Oldham.

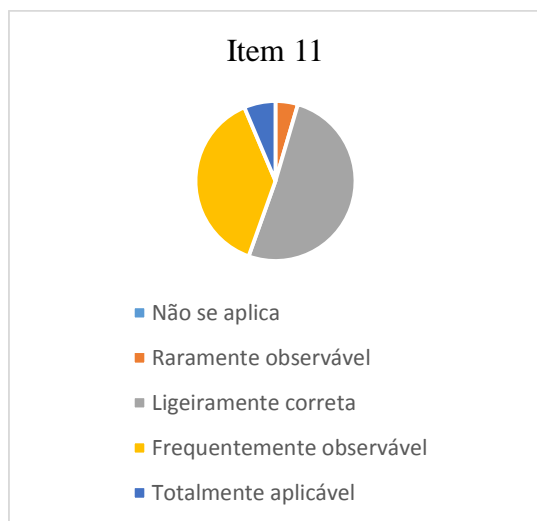


Gráfico 39:Item 11. Fonte: Elaborado pelo autor

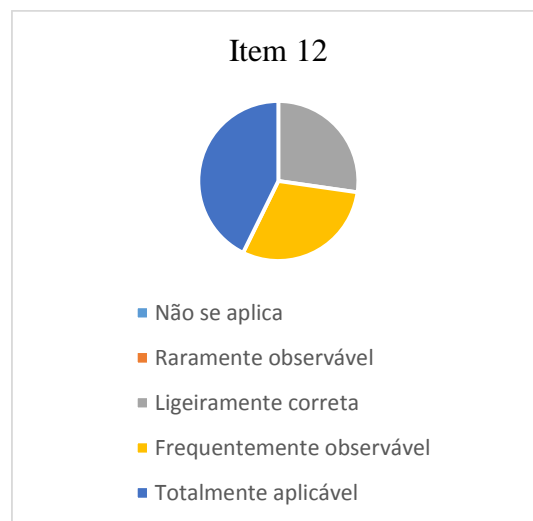


Gráfico 40:Item 12. Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse escopo, grande parte também entende como ligeiramente correto a oportunidade de se ter iniciativa e tomar decisões na organização em estudo. Não há dúvidas entre os colaboradores quanto ao recebimento de *feedbacks* de colegas e supervisores, como também sobre a qualidade das entregas e atitudes em uma perspectiva profissional. Como destaca Vasconcelos (2001), para contribuir com a melhoria contínua das relações de trabalho faz-se mister oportunizar situações de avaliação periódica, não somente através das chefias, mas em especial entre os próprios funcionários. Esses momentos de integração em muito são capazes de corrigir, orientar e prover subsídios ao capital intelectual da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Constitui-se como objetivo da pesquisa a contribuição para com a integração das ações de QVT em curso na Universidade Federal do Acre – campus Rio Branco. Buscou-se também definir critérios de avaliação das práticas de QVT na instituição por meio dos modelos teóricos de Walton e Hackman-Oldham e realizar a devida análise destes mediante a colaboração dos funcionários docentes e não docentes do quadro efetivo organizacional no que tange ao preenchimento dos instrumentos de pesquisa. Nesse escopo, se fora possível identificar áreas defectivas que merecem uma atenção maior por parte da alta gestão, bem como indicar alternativas quanto ao registro formal dessas ações por meio de um plano.

O levantamento bibliográfico permitiu inferir que apesar desse século ser notoriamente conhecido pelo desenvolvimento das tecnologias, cada vez mais modernas e eficientes, as pessoas continuam sendo o centro da vida. E como tais, é importante que se busque fornecer subsídios que assegurem a motivação, o desenvolvimento funcional e principalmente o estabelecimento da QVT como forma de prover o bem estar no ambiente de trabalho e a consecução dos objetivos organizacionais.

Com base nos resultados gerados e à luz do referencial teórico disposto, quatro aspectos são transversais na percepção dos colaboradores em relação aos fatores que devem ser priorizados em um programa de QVT: Remuneração, saúde preventiva, acesso a momentos de lazer, e engajamento coletivo com as metas e objetivos organizacionais. Estes tratam-se portanto de fatores fundamentais a serem melhor geridos pela alta administração quando na implementação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (já que obtiveram baixos graus de satisfação entre os colaboradores) sem deixar de observar o que já vem sendo proposto pela instituição.

De fato, muitos fatores como convívio entre os colaboradores, autonomia no processo decisório e flexibilidade na jornada de trabalho, foram bem avaliados por parte dos colaboradores dando margem a perceber, ainda que sutilmente, uma orientação de esforços em torno da promoção de ações de QVT na organização.

O diálogo entre ambos os questionários pode oportunizar feedbacks assertivos à realidade organizacional. Pode-se inferir que muitas atividades já têm recebido o devido patrocínio do nível estratégico, em especial as relacionadas às condições de trabalho, porém ainda existem certas lacunas que precisam ser melhor trabalhadas, como por exemplo o grau de intensidade e repetição das atividades no ambiente de trabalho.

Apesar de ambos instrumentos de coletas de dados serem frequentemente utilizados para o diagnóstico de áreas a receberem uma maior atenção quando na implementação de um programa de QVT, certamente estes apresentam inúmeras restrições que precisam ser avaliadas adicionalmente com vista a proporcionar resultados mais conclusivos. Dimensões como papel estratégico dos gestores e ergonomia foram pouco discutidos nos questionários, e ainda sim, desempenham demasiada importância no trato da QVT.

No campo social, o presente estudo reveste-se de importância, uma vez que a organização que foi campo de intervenção ocupa um papel de destaque no tocante à aplicação de recursos públicos. Conceber a implementação de um programa de QVT nesse sentido é subsidiar o aperfeiçoamento de políticas organizacionais que, ao passo que melhoram a qualidade de vida no trabalho do servidor público, gradativamente também impactam o exercício da cidadania do usuário de seus serviços.

Para que a efetiva implementação de um programa de QVT venha sair do plano das ideias e se materialize através do devido registro formal, entende-se ser necessário o compromisso e engajamento da alta administração. Como regra geral, os dirigentes e gestores servem como referência para os demais funcionários, sendo assim, a participação destes em ações dessa natureza é imprescindível, já que, entre outras funções, estes podem ser facilitadores ou obstáculos na condução desse viés.

Sob essa perspectiva, muitas são as possibilidades voltadas à integração das ações de QVT na instituição. Em um primeiro momento, se faz necessário conhecer as principais demandas dos colaboradores. Como sinalizado pelos resultados, a presente instituição é tida como uma organização que preza por um ambiente democrático, como também respeita a individualidade dos colaboradores. Sendo assim, é válida a realização de reuniões periódicas com os segmentos acadêmicos a fim de melhor propor serviços compatíveis às necessidades dos funcionários.

É de semelhante maneira possível a realização de previsões por parte da alta gestão sobre a implementação de ações de QVT, em longo prazo, que venham a ser viáveis e passíveis de realização. Há também que se considerar a utilidade em se realizar o devido destino de recursos financeiros para a consecução de tais finalidades.

Nesse ensejo, é relevante que se adote no planejamento estratégico o que ficar acordado entre a gestão e os segmentos acadêmicos. Permitindo o devido respaldo legal das ações, por estas estarem amparadas pelo PDI – especialmente na forma de projetos –. Promovendo a devida visibilidade nos veículos de comunicação oficial, dispostos à apreciação popular, até como forma de trazer uma maior credibilidade à imagem da

organização perante a sociedade.

Da investidura anterior, surge a necessidade de criação de uma comissão responsável por acompanhar e inferir o devido controle a esse processo. Essa comissão pode ser formada por um departamento específico, ou pela união de representantes dos segmentos acadêmicos– o DCE (Diretório Central dos Estudantes) representando os discentes, os sindicatos dos docentes e não docentes, membros da reitoria representando os gestores e outros, como forma de mediar tais ações e instituir prioridades e eixos temáticos.

É dubitável afirmar que os métodos e resultados seguidos por esse estudo se apliquem às organizações em geral, até mesmo às do setor público. O que sustenta o valor científico da pesquisa aqui realizada reside nas reflexões gerenciais acerca da QVT – o conhecimento técnico sobre origem e evolução, critérios e indicadores, estes aspectos sim são passíveis de generalizações enquanto aqueles se dão em decorrência da realidade organizacional.

Como a presente pesquisa contou com uma amostra representativa da totalidade dos servidores da instituição, é recomendável a reprodução de estudos que busquem uma participação mais significativa dos colaboradores com vista a proporcionar um diagnóstico ainda mais preciso sobre um programa de QVT naquela instituição, bem como, dos diversos fatores que se encontram inerentes a tal conjuntura.

Não pretende-se aqui se esgotar tal temática, muito pelo contrário. Há uma corrente necessidade de se prolongar a realização de pesquisas futuras que tratem de soluções à integração das ações de QVT em um programa formal. Nesse sentido, recomendam-se estudos que comparem as percepções dos colaboradores com a dos dirigentes e chefias tanto qualitativamente como quantitativamente, de forma a melhor explorar a relação que permeia entre bem estar e produtividade. Como também, seguir os dispostos por outros métodos de pesquisa que suscitem outros critérios e indicadores que possam ser importantes na condução do estudo.

Recomenda-se também a instituição, traçar alternativas que visem estender as ações de QVT pontualmente empreendidas aos demais campus e núcleos educacionais, em todo o estado do Acre, de forma a atender seus colaboradores com equidade e corroborar com uma gestão participativa e democrática que preza pela qualidade de vida no trabalho de seus servidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALTAR, Ronaldo. **Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa**: Texto de orientação para o Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. Londrina: UEL, 2000.

BARROS, Maria Gilda de Pina. **Qualidade de vida no trabalho. Estudo de caso: Enapor, porto da Praia** – Cabo Verde, 2013.

BEZERRA, O. L. **Vai Trabalhar Vagabundo: valores e representações sobre o trabalho**. Natal - RN ,2005.

BOYD, H., WESTFALL, **Pesquisa Mercadológica. 6ª edição**. São Paulo: FGV, 1984.

BRASIL. Lei Nº 7596, de 10 de Abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm>. Acesso em 14 de Agosto de 2015.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CARVALHO, E. M. S. **Capitação de pessoal: uma visão psicológica**. 2003. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br>>. Acesso em 30 de Agosto de 2015.

CERVO, Amado Luís et al. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COELHO, Paulo, 1947. **O vencedor está só** / Paulo Coelho. — Rio de Janeiro: Agir, 2008

COSTA, C. **Qualificar para quê? Qualificação para quem? Do global ao local: o que se espera da qualificação profissional hoje** / Roberto Veras (Organizador) – São Paulo: Fundação UNITRABALHO; Campina Grande: EDUFCG, 2006. Disponível

em:http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_8554/artigo_sobre_o_valor_do_trabalho_para_o_trabalhador. Acessado em: 12/05/2011.

DAMASCENO; Thalita Natasha Ferreira; ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. **A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: Conceitos e análises**. Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, nº 003, jul/dez 2012.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 6. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FONSECA, Jairo Simon da. **Curso de estatística**. 6º ed. – São Paulo: Atlas 1996

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos, abordagens e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 01 nº 02, abr./ mai./jun. 1997.

FROSSARD, Maiby Carestianato. **Qualidade de vida no serviço público – Um programa para a agência nacional de petróleo, gás natural e biocombustíveis – ANP**. Rio de Janeiro, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOLDENBERG, M. (1999) **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MERINO, Eugênio. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos básicos**. Florianópolis: UFSC/ PPGE, 2000. pág. 17-18. (Apostila do programa de pós graduação em Engenharia de Produção / UFSC).

MORETTI, Silvinha; **Qualidade de vida no Trabalho x Auto realização humana**. Revista Leonardo Pós. v.1. n. 3. ago/dez. Santa Catarina: ICPG, 2003. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 15/07/2015.

OLIVEIRA, Alizandra Cristina de. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: Um estudo de caso frente a percepção dos funcionários da Imperador Calçados**. São José, 2006.

OLIVEIRA, José Junior Lima Alves de. **Análise da satisfação de clientes externos da Justiça do Trabalho**. Muriaé-MG, 2013. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/51731.pdf> Acesso em 14 de Agosto de 2015.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler**. Revista Digital - Buenos Aires - Nº 139, 2009. Disponível em < <http://www.efdeportes.com/efd139/modelo-de-qualidade-de-vida-no-trabalho.htm>>. Acesso em 12/05/2015

PEDROSO, Bruno; PILATTI Luiz Alberto; SANTOS, Celso Bilynkievzyz; JUNIOR, Guataçara dos Santos. **Potencial Motivador do Trabalho: Tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham**. Revista Produção Online, v.10, n.3, p. 670-697, set., 2010.

PORTELA, G.L. **Abordagens teórico-metodológicas**. Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da UEFS, 2004.

RAMALHO, Luiza Cristina da Cunha Rego. **Uma visão heurística da qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro, EBAP, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Mestrado em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública, 1993

RAMOS, Carla Renata Santos. **Qualidade de vida no trabalho para servidores da UESC**. Ilhéus, Bahia 2008.

ROCHA, Andréia Moura. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo na loja arco-íris na cidade de Picos-PI** / Andréia Moura Rocha. – Picos, 2012.

RODRIGUES, M. V.C. **Ações para qualidade: gestão integrada para qualidade** 2ª Edição, Petrópolis: Vozes.(2002)

ROSSATO, Ermelio. **As transformações no mundo do trabalho**. Santa Maria, 2001. Disponível em <<http://sites.unifra.br/Portals/35/Artigos/2001/36/transformacoes.pdf>>. Acesso em: 15/07/2015.

STEVENSON, Willian J. **Estatística Aplicada a Administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

UFAC. Plano de desenvolvimento Institucional: 2015-2019/ Universidade Federal do Acre; Coordenação Pró Reitoria de Planejamento - Rio Branco: Acre, 2015. Disponível em <http://www.ufac.br/portal/docs/PDIfinal.pdf>>. Acesso em 14 de Agosto de 2015.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas**. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº1, janeiro/ março 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**.8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS

Prezado Senhor (a)

Objetivando a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Aberta do Brasil - UAB, estou desenvolvendo estudo que versa sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na presente instituição, intitulado Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Uma análise na Universidade Federal do Acre – Campus Rio Branco.

Para tanto, necessito de sua colaboração no sentido do preenchimento do presente instrumento de pesquisa com os dados que servirão de insumo para a avaliação e aprimoramento das práticas de QVT em curso nesta Universidade. Vale lembrar que não existem resposta correta para nenhuma das questões apresentadas, haja vista que o que, de fato, importa é a sua opinião sobre os diversos aspectos investigados.

Ressalte-se que cada formulário traz expresso um número de identificação que somente será utilizado para fins de organização dos dados, valendo esclarecer que todas as respostas serão tratadas com o devido sigilo, não podendo, portanto, serem atribuídas a qualquer um dos colaboradores.

Contando com o seu apoio, desde já, o agradeço.

Eurico Fernando Melo Leite

PERFIL DO COLABORADOR

Com vista a determinar o perfil de colaborador submetido a este questionário, marque com um “X” as alternativas que se aplicam a sua pessoa nas questões de 1-4.

1) SEXO:

☐ M ☐ F

2) FAIXA ETÁRIA:

☐ Entre 18 e 25 anos ☐ Entre 25 e 35 anos ☐ Entre 35 e 45 anos ☐ Mais de 45 anos

3) VÍNCULO CONTRATUAL:

☐ Docente ☐ Não docente

4) TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO:

☐ Menos de 1 ano ☐ Entre 1 e 5 anos ☐ Entre 5 e 10 anos ☐ Mais de 10 anos

QUESTIONÁRIO I
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
SEGUNDO O MODELO DE WALTON

Para o correto preenchimento desse questionário, deverá ser adotada a seguinte escala:
[1 – discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 – indiferente 4 – concordo parcialmente;
ou 5- concordo totalmente].

1. Retribuição

1.1. Com a remuneração que percebo sou capaz de suprir minhas necessidades.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

1.2. Minha remuneração é boa se comparada à percebida por profissionais que ocupam cargos similares em outras organizações públicas.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2. Condições de trabalho

2.1. Considero adequada a jornada de trabalho (quantidade de horas trabalhadas) a que sou submetido(a) semanalmente.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2.2. Considero que a carga de trabalho em meu setor é bem distribuída.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2.3. O ambiente em que trabalho é saudável.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2.4. Sinto-me seguro em meu ambiente de trabalho.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2.5. As iniciativas de saúde preventiva empreendidas pela Universidade são efetivas.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2.6. Meu ambiente de trabalho é higiênico.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

3. Desempenho em serviço

3.1. Desenvolvo meu trabalho de forma autônoma (tenho oportunidade de tomar decisões).

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

3.2. Sou desafiado(a) a exercer atividades de distintas naturezas em meu setor.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

3.3. Meu desempenho em serviço é excelente.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

3.4. Possuo conhecimento pleno do(s) processo(s) de trabalho que envolvem o setor em que atuo.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

3.5. As atividades desenvolvidas em meu setor ocorrem conforme o planejado.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

4. Capacitação e Desenvolvimento

4.1. O desenvolvimento continuado de competências profissionais é oportunizado no setor em que trabalho.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

4.2. Sou incentivado(a) a participar de eventos de capacitação profissional.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

4.3. A Universidade faz uso de critérios meritocráticos para a ascensão profissional de seus servidores.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

5. Integração

5.1. Em meu setor, não há registros de episódios discriminatórios de qualquer natureza (social, racial, religiosa, sexual, etc.).

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

5.2. Me relaciono bem com meus colegas de trabalho.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

5.3. Em meu setor, todos os colaboradores encontram-se comprometidos com as metas de resultado estabelecidas.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

6. Direitos individuais

6.1. Nesta Universidade, as leis e direitos trabalhistas dos servidores são observados.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

6.2. Minha individualidade é respeitada em meu ambiente de trabalho.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

6.3. No meu trabalho, sempre me é concedida liberdade para expressar minhas opiniões.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

6.4. As normas e regras que balizam minha conduta em serviço são adequadas.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

7. Em relação ao trabalho e à vida

7.1. Minha rotina de trabalho influencia positivamente minha vida social e familiar.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

7.2. Meu trabalho me possibilita o acesso ao lazer.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

7.3. Em meu trabalho, a jornada de trabalho e os horários de descanso são flexíveis.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

8. Em relação a relevância do seu trabalho

8.1. Esta Universidade possui boa imagem perante a sociedade.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

8.2. As ações de responsabilidade social da organização empreendidas pela UFAC são impactantes.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

QUESTIONÁRIO II

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO O MODELO DE HACKMAN-OLDHAM

Nas questões a seguir apresentadas, pontue entre 1 a 5 o grau de convergência entre a situação descrita e o cotidiano que você vivencia em seu ambiente de trabalho. Para tanto, leve em consideração a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Não se aplica	Raramente observável	Ligeiramente correta	Frequentemente observável	Totalmente aplicável

1. Em meu setor, há uma grande variedade de tarefas.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
2. Meu trabalho requer de mim múltiplas habilidades de elevado nível de complexidade.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
3. O trabalho em meu setor é bastante intenso e repetitivo.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
4. Meu envolvimento, em cada processo de trabalho, se dá do início ao fim.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
5. Meu envolvimento, em cada processo de trabalho, se dá em apenas uma das etapas.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
6. Em meu trabalho, tenho oportunidade de concluir as atividades que iniciei.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
7. Meu trabalho contribui para o bem-estar de outras pessoas.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
8. A qualidade do meu trabalho impacta a vida de muitas pessoas.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
9. Meu trabalho não é relevante para a Instituição.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
10. Em meu trabalho, possuo autonomia para decidir como realizar minhas tarefas.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
11. Em meu trabalho, tenho oportunidade de ter iniciativa e de tomar decisões.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

12. Recebo "feedback" de colegas e supervisores sobre a qualidade de minhas entregas e de minhas atitudes, em uma perspectiva profissional.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

APÊNDICE B – ANÁLISE TABULAR

ANÁLISE QUESTIONÁRIO I

Item	Discordo Totalmente (1)	Discordo em partes (2)	Indiferente (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente(5)	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
1.1. Com a remuneração que percebo sou capaz de suprir minhas necessidades.	0%	14,55%	71,81%	10,91%	2,73%	3,02	3	3	0,60
1.2. Minha remuneração é boa se comparada à percebida por profissionais que ocupam cargos similares em outras organizações públicas.	9,09%	65,45%	10,91%	14,55%	0%	2,30	2	2	0,54
2.1. Considero adequada a jornada de trabalho (quantidade de horas trabalhadas) a que sou submetido semanalmente.	0%	10%	29,09%	60,91%	0%	3,50	4	4	0,51
2.2. Considero que a carga de trabalho em meu setor é bem distribuída.	0%	39,09%	38,18%	18,18%	4,55%	2,88	2	3	0,86

2.3. O ambiente em que trabalho é saudável.	0%	0%	16,36%	77,28%	6,36%	3,99	4	4	0,33
2.4. Sinto-me seguro em meu ambiente de trabalho.	0%	27,27%	45,46%	27,27%	0%	3,18	3	3	0,74
2.5. As iniciativas de saúde preventiva empreendidas pela Universidade são efetivas.	15,45%	42,72%	38,18%	3,65%	0%	2,30	2	2	0,83
2.6. Meu ambiente de trabalho é higiênico.	0%	4,55%	20%	48,18%	27,27%	3,98	4	4	0,88
3.1. Desenvolvo meu trabalho de forma autônoma (tenho oportunidade de tomar decisões).	0%	16,36%	62,73%	7,28%	13,63%	3,18	3	3	0,55
3.2. Sou desafiado(a) a exercer atividades de distintas naturezas em meu setor.	1,82%	65,45%	20%	12,73%	0%	2,43	2	2	0,53
3.3. Meu desempenho em serviço é excelente.	0%	0%	1,82%	89,09%	9,09%	4,07	4	4	0,20
3.4. Posso conhecimento pleno do(s) processo(s) de trabalho que envolvem o setor em	0%	10,91%	66,36%	22,73%	0%	3,11	3	3	0,46

que atuo.									
3.5. As atividades desenvolvidas em meu setor ocorrem conforme o planejado.	0%	1,82%	72,72%	18,18%	7,28%	3,30	3	3	0,33
4.1. O desenvolvimento continuado de competências profissionais é oportunizado no setor em que trabalho.	0%	13,63%	54,54%	27,27%	4,55%	3,22	3	3	0,58
4.2. Sou incentivado a participar de eventos de capacitação profissional.	0%	0%	9,1%	25,45%	69,45%	4,56	5	5	0,50
4.3. A Universidade faz uso de critérios meritocráticos para a ascensão profissional de seus servidores.	0%	19,10%	0%	80,90%	0%	3,61	4	4	0,23
5.1. Em meu setor, não há registros de episódios discriminatórios de qualquer natureza (social, racial, religiosa, sexual, etc.).	0%	0%	0%	4,55%	94,45%	4,95	5	5	0,11
5.2. Me relaciono bem com meus colegas de	0%	0%	0,91%	12,73%	86,36%	4,85	5	5	0,19

trabalho.									
5.3. Em meu setor, todos os colaboradores encontram-se comprometidos com as metas de resultado estabelecidas.	0%	8,19%	50%	41,81%	0%	3,33	3	3	0,61
6.1. Nesta Universidade, as leis e direitos trabalhistas dos servidores são observados.	0%	0%	0%	1,82%	98,18%	4,98	5	5	0,05
6.2. Minha individualidade é respeitada em meu ambiente de trabalho.	0%	0%	10,90%	67,29%	21,81%	4,10	4	4	0,52
6.3. No meu trabalho, sempre me é concedida liberdade para expressar minhas opiniões.	0%	0%	9,09%	10,90%	80,01%	4,70	5	5	0,30
6.4. As normas e regras que balizam minha conduta em serviço são adequadas.	0%	0%	0%	7,28%	92,72%	4,92	5	5	0,10
7.1. Minha rotina de trabalho influencia positivamente minha vida social e familiar.	0%	20%	16,36%	48,19%	15,45%	3,59	4	4	0,88
7.2. Meu trabalho me	0%	32,73%	55,45%	11,82%	0%	3,46	3	3	0,63

possibilita o acesso ao lazer									
7.3. Em meu trabalho, a jornada de trabalho e os horários de descanso são flexíveis.	0%	1,82%	4,55%	25,45%	68,18%	4,60	5	5	0,52
8.1. Esta Universidade possui boa imagem perante a sociedade.	0%	0%	1,83%	35,45%	62,72%	4,60	5	5	0,56
8.2. As ações de responsabilidade social da organização empreendidas pela UFAC são impactantes.	0%	20%	33,63%	19,09%	27,27%	3,53	3	3	0,87

Tabela 3: Análise Questionário 1. Fonte: Elaborado pelo autor

QUESTIONÁRIO II

Item	Não se aplica (1)	Raramente observável (2)	Ligeiramente correto (3)	Frequentemente observável (4)	Totalmente Aplicável (5)	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
1. Em meu setor, há uma grande variedade de	0%	0%	5,45%	61,81%	32,74%	4,27	4	4	0,55

tarefas.									
2. Meu trabalho requer de mim múltiplas habilidades de elevado nível de complexidade.	13,64%	66,36%	10,91%	9,09%	0%	2,15	2	2	0,49
3. O trabalho em meu setor é bastante intenso e repetitivo.	0%	44,54%	50%	5,46%	0%	2,60	3	3	0,69
4. Meu envolvimento, em cada processo de trabalho, se dá do início ao fim.	2,73%	71,81%	9,09%	16,37%	0%	2,39	2	2	0,71
5. Meu envolvimento, em cada processo de trabalho, se dá em apenas uma das etapas.	0%	16,37%	63,63%	20%	0%	3,03	3	3	0,68
6. Em meu trabalho, tenho oportunidade de concluir as atividades que iniciei.	0%	24,54%	46,37%	29,09%	0%	3,04	3	3	0,92
7. Meu trabalho contribui para o bem-estar de outras pessoas.	0%	0%	0%	0%	100%	5	5	5	0
8. A qualidade do meu trabalho impacta a vida de muitas pessoas.	0%	0%	0%	18,18%	81,81%	4,81	5	5	0,12

9. Meu trabalho não é relevante para a Instituição.	90%	10%	0%	0%	0%	1,1	1	1	0,1
10. Em meu trabalho, possuo autonomia para decidir como realizar minhas tarefas.	0%	13,63%	57,27%	29,09%	0%	3,15	3	3	0,76
11. Em meu trabalho, tenho oportunidade de ter iniciativa e de tomar decisões.	0%	4,54%	50,91%	38,18%	6,37%	3,46	3	3	0,77
12. Recebo "feedback" de colegas e supervisores sobre a qualidade de minhas entregas e de minhas atitudes, em uma perspectiva profissional.	0%	0%	27,27%	30%	42,73%	4,15	4	5	0,89

Tabela 4: Análise Questionário 2. Fonte: Elaborado pelo autor